THE PUMPKIN PLAN

KẾ HOẠCH BÍ NGÔ

CÁC CÔNG TY KHỞI NGHIỆP THÀNH CÔNG ĐÃ LÀM GÌ ĐỂ THỔI BAY ĐỐI THỦ, THU HÚT KHÁCH HÀNG VÀ PHÁT TRIỂN THÀNH NHỮNG CÔNG TY HÙNG MẠNH?

THẠC BÁCH dịch

Mike Michalowicz

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Hãy tưởng tượng bạn đang muốn mua một quả bí ngô to đẹp. Bạn lùa bọn trẻ lên xe rồi đi tới hội chợ bí ngô[1] địa phương. Khi đến nơi, bạn thấy đủ loại bí ngô. Bạn muốn tìm một quả thật hoàn hảo, nhưng chúng đều na ná như nhau. Tuy nhiên, rất dễ chỉ ra những quả kém chất lượng – chúng bị dập nát, bị sâu, thâm, hoặc vỏ héo quắt đi.

Bạn tiếp tục tìm kiếm, và khi vừa vượt qua hàng loạt các quầy bí ngô, bạn phát hiện ra quả bí ngô to nhất mà bạn từng thấy. Nó hệt như cỗ xe bí ngô của nàng Lọ Lem ấy. To đến mức khó tin.

Bọn trẻ nhà bạn ùa tới sản phẩm kỳ lạ của tạo hóa ấy, như thể nó là thứ tuyệt vời nhất thế gian, và bạn cũng phải công nhận rằng nó khá tuyệt. Quả bí ngô khổng lồ này khác biệt hẳn những quả còn lại trên cánh đồng. Khi tiến về phía nó, đám bí ngô xung quanh bị lu mờ và bạn tự hỏi sao mình lại không phát hiện ra nó ngay từ đầu. Dù bao quanh nó là các dải băng đỏ và mấy tấm bảng ghi: "Quả bí ngô đoạt giải thưởng, không bán", nhưng lũ trẻ vẫn năn nỉ bạn mua nó: "Đi mà? Bọn con chỉ muốn quả bí ngô này thôi!" Bạn đi vòng quanh và kinh ngạc trước kích cỡ và sự phi thường của nó. Bạn lấy điện thoại ra chụp ảnh các con đứng cạnh quả bí ngô, nhắn tin cho bạn bè, nói rằng họ nhất định phải đến đây xem quả bí ngô tuyệt nhất, khổng lồ nhất thế giới.

Như một khối nam châm, quả bí ngô này liên tục thu hút rất nhiều người khác. Họ bước qua những quả bí ngô nhỏ hơn, dán chặt mắt vào kỳ quan màu cam phía trước. Anh chàng hói đầu băn khoăn: "Sao lại có thể như thế nhỉ?" Người phụ nữ ăn mặc kín đáo nhận định: "Rõ ràng là do đột biến gen rồi." Cậu nhóc học sinh tiểu học tròn mắt ngạc nhiên: "Chắc chắn bác nông dân phải có loại thuốc kích thích siêu bí mật nào đó." Còn cậu thiếu niên đang choáng ngợp thì nói: "Ôi, trông nó như là con lai của Jabba the Hutt[2] và một quả bóng rổ ấy!"

Phẩm chất vô địch luôn tạo nên sức hút không thể cưỡng lại. Đó có thể là sức mạnh vô địch, tốc độ vô địch hay sự độc đáo vô địch. Người nông dân sở hữu quả bí ngô phi thường nhất trong hội chợ sẽ là người chiến thắng. Luôn là vậy.

Điều tương tự cũng xảy ra trong giới doanh nhân. Thế nhưng, nhiều doanh nhân vất vả để rồi chỉ thu được những quả bí ngô nhỏ bé, tầm thường, chẳng mấy ấn tượng. So với quả bí ngô khổng lồ kia thì những doanh nghiệp mà các doanh nhân này đang chật vật gây dựng chỉ là hạt cát, bé nhỏ tới mức nhiều khách hàng sẽ chẳng thấy chúng, giẫm đạp lên chúng, hoặc bỏ mặc cho chúng thối rữa ngoài đồng mà chẳng hề tiếc rẻ.

Để phát triển được một sự nghiệp kinh doanh thành công, công ty của bạn phải có sức hút khó cưỡng. Những công ty làng nhàng sẽ thất bại. Chỉ có doanh nghiệp đặc biệt nhất – doanh nghiệp tốt nhất – mới giành chiến thắng.

Rất có thể bạn đang nghĩ: "Ai mà chẳng biết! Chẳng lẽ anh thực sự nghĩ tôi đang vất vả thế này chỉ để gây dựng một công ty làng nhàng ư? Tôi còn phải làm thêm gì nữa để trở thành người giỏi nhất?"

Đơn giản thôi, bạn không cần làm thêm gì cả. Bạn cần làm khác đi. Hãy tự coi mình là một nông dân trồng bí ngô.

Đúng rồi đấy, bạn không đọc nhầm đâu. Một nông dân trồng bí ngô! Nhưng không phải nông dân loại thường mà phải là một nông dân trồng bí ngô mọt sách lập dị, mặc quần yếm, miệng ngậm cọng rơm – kiểu người tham gia các hội chợ nông thôn, và dồn tâm huyết cả đời để trồng cho được những quả bí ngô nửa tấn mà bạn thấy trong bản tin thời sự buổi tối. Hóa ra họ chính là người nắm giữ "bí kíp" kinh doanh đại thành công: gieo hạt giống khỏe mạnh, xác định những quả bí ngô nhiều tiềm năng nhất, loại bỏ hết những quả còn lại trên dây bí ngô và chỉ chăm chút cho những quả mà bạn lựa chọn ban đầu.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ tiết lộ cho bạn cách áp dụng phương pháp mà các nông dân đã dùng để trồng những quả bí ngô khổng lồ với cái tên độc nhất vô nhị: "Kế hoạch Bí ngô". Chính nhờ nó mà tới sinh nhật thứ 30 của mình, tôi đã gây dựng được hai doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô-la, trở thành nhân vật đáng gờm trong giới doanh nghiệp hàng đầu, rồi chính tôi lại quay ra giúp họ phát triển rực rỡ. Tôi sẽ không chỉ kể cho bạn câu chuyện thành công của tôi và của họ, mà quan trọng nhất, tôi còn chỉ cho

bạn cách áp dụng những ý tưởng và bài học ấy vào lĩnh vực kinh doanh của chính bạn.

Đừng bao giờ quên rằng: Những quả bí ngô tầm thường sẽ luôn bị quên lãng. Chỉ có quả bí ngô khổng lồ mới thu hút được đám đông, và nó sẽ sống mãi trong những tấm thiệp mừng, ảnh dán tủ lạnh và những đoạn video trên YouTube. Quả bí ngô khổng lồ là một huyền thoại. Và khi bạn trồng được một quả như thế... bạn cũng sẽ trở thành huyền thoại.

Bạn đã khởi nghiệp không phải vì muốn được giống mọi người, kiếm đủ tiền sống qua ngày và tiết kiệm đủ tiền an dưỡng tuổi già. Bạn bước vào con đường kinh doanh vì muốn gây dựng nên thứ gì đó thật tuyệt vời, một thứ sẽ thay đổi hoàn toàn cuộc sống của bạn, có thể tạo ra sự khác biệt cho thế giới này.

Steve Jobs được ca ngợi vì ông đã tạo nên rất nhiều thành tựu và đột phá, và không còn nghi ngờ gì nữa, tầm nhìn của ông đã góp phần rất lớn giúp Apple trở thành một trong những công ty thực sự phi thường trên toàn thế giới. Ở thời điểm Jobs qua đời, Apple có gần 47.000 nhân viên, sử dụng hàng nghìn nhà cung ứng và thông qua quan hệ hợp tác hoặc các nhu cầu bắt buộc, Apple đã thôi thúc vô số doanh nhân thành lập doanh nghiệp để phục vụ cho mình cũng như khách hàng của mình. Đây là đóng góp to lớn cho nền văn hóa của chúng ta; nó không chỉ tác động tới cách chúng ta nghe nhạc hay giao tiếp với thế giới, mà còn có tầm ảnh hưởng lớn hơn rất nhiều.

Đó chính là huyền thoại.

Và bạn cũng có thể tạo nên một công ty huyền thoại như thế.

Nếu muốn thành công thật lớn, bạn phải trở thành quả bí ngô đặc biệt nhất trong vườn. Tôi viết cuốn sách này không phải để nói với bạn điều đó mà để chỉ cho bạn cách trồng ra quả bí ngô ấy, chỉ cho bạn một hệ phương pháp đã được kiểm chứng, sẽ giải phóng bạn khỏi những cái bẫy trong sự nghiệp kinh doanh và tạo nên một doanh nghiệp có sức hút lớn nhất trong lĩnh vực của bạn.

Tôi đã viết cuốn sách đầu tiên của mình, *The Toilet Paper Entrepreneur* (tạm dịch: Doanh nhân giấy vệ sinh), cho những ai muốn khởi nghiệp nhưng lại nghĩ mình không có đủ kiến thức, trình độ chuyên môn, nguồn lực, động lực và nguồn vốn để làm điều đó. Tôi viết nó cho hàng triệu người đang tràn đầy hoài bão, không ngại vất vả và sẵn sàng mạo hiểm để đạt được mục tiêu của

mình. Tôi viết nó để trao cho các doanh nhân những công cụ cần thiết giúp họ thành công trong giai đoạn khởi nghiệp. Cuốn sách đó nói về việc gieo hạt giống, còn cuốn sách này nói về cách chăm sóc sao cho hạt giống ấy phát triển thật rực rỡ.

Từ khi cuốn *The Toilet Paper Entrepreneur* ra mắt vào năm 2008 đến nay, tôi đã nói chuyện với hàng nghìn doanh nhân – tại các hội thảo trên khắp thế giới mà tôi làm diễn giả chính; trong các chương trình kinh doanh trên truyền hình, sóng phát thanh mà tôi đảm nhận vai trò chuyên gia; qua những cuộc trao đổi trên các chuyên mục mà tôi viết cho nhiều đơn vị xuất bản lớn nhỏ; ở trang blog của tôi, và những lần tiếp xúc trực tiếp – họ đều đang tìm đường vươn lên... hoặc tìm kiếm lối thoát.

Tôi đã trực tiếp thấy được thực tế trần trụi mà số liệu thống kê đã phản ánh. Các doanh nhân đang khốn đốn vì bị kẹt mãi trong cái vòng luẩn quẩn của việc chào hàng rồi làm hàng, khiến họ cảm thấy bế tắc, tuyệt vọng, như bị mắc bẫy và không thể thoát ra. Dù thức trắng bao đêm để làm việc, dù bỏ lỡ bao nhiêu trận bóng đá của các con mình, thì dường như hầu hết các doanh nhân vẫn chẳng thể chạm tới cái mốc triệu đô, chứ đừng nói tới chuyện vượt qua nó.

Tôi viết cuốn Kế hoạch Bí ngô cho tất cả những doanh nhân từng tìm đến tôi và nói: "Hãy giúp tôi! Tôi không thể chịu nổi nữa rồi." Tôi viết nó cho những doanh nhân đang kiệt quệ vì giấc mơ kinh doanh đã biến thành cơn ác mộng trong đời thực. Tôi viết nó cho những doanh nhân đang cần tới một hệ phương pháp đã được kiểm chứng để giúp họ vượt qua những gập ghềnh gian khổ và nhẹ nhàng lướt tiếp trên con đường dẫn đến thành công. Tôi viết nó cho những doanh nhân đang dành trọn tâm huyết để gây dựng một doanh nghiệp thành công rực rỡ. Và tôi viết nó cho mọi doanh nhân có mong muốn đóng góp điều gì đó thật ý nghĩa cho thế giới này.

Cuốn sách này chứa đựng bí quyết khai phóng sự nghiệp kinh doanh của bạn.

Bằng cách thực hiện từng bước trong *Kế hoạch Bí ngô*, bạn sẽ gây dựng được một doanh nghiệp có khả năng thổi bay đối thủ cạnh tranh, có sức hút khách hàng mạnh như nam châm, và có thể câu này nghe thật nhàm tai, nhưng nó sẽ biến cuộc sống trong mơ của bạn thành hiện thực.

Chương 1
MỘT QUẢ BÍ NGÔ NỬA TẤN SẮP CỨU VÃN ĐỜI BẠN

"Cậu sẽ không muốn trở thành một gã như thế đâu, Mike ạ."

Frank, cố vấn kinh doanh đã 70 tuổi của tôi, tạm ngừng để chắc chắn tôi đang thực sự tập trung. Chúng tôi đã dành cả buổi sáng để bàn chuyện chiến lược, và tôi đang bị choáng ngợp tới mức đầu óc chỉ chực nổ tung. Frank là người thuộc "thế hệ vĩ đại nhất"[3] với vẻ ngoài giống Regis Philbin[4], ngày nào cũng mặc vest chỉnh tề, kể cả lúc ở nhà. Người đàn ông này khiêm tốn tới mức bạn sẽ không thể ngờ rằng ông đã gây dựng được một công ty đáng giá 80 triệu đô-la.

"Gã nào cơ ạ?" Tôi hỏi.

"Cái gã hèn kém, nhu nhược đến thảm hại ấy. Cái gã chỉ biết cắm đầu làm lụng như trâu suốt 50 năm để rồi rốt cuộc trở thành một lão già đờ đẫn ngồi trên cái ghế hoen gỉ trong vườn, nước dãi chảy lòng thòng xuống cằm ấy."

Ồ. Một *gã như thế.*

Frank nói thẳng với tôi: "Nếu không thay đổi chiến lược kinh doanh, cậu sẽ chẳng bao giờ thành đạt. Cậu sẽ cố sống cố chết tìm cách gây dựng một doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô-la, nhưng rốt cuộc cậu lại trở thành kẻ thất bại cay đắng, phải sống dựa vào trợ cấp xã hội và nhìn lại cả đời chỉ thấy toàn những thất vọng."

Ôi trời. Thế thì tệ lắm! Quá tệ cho kế hoạch nghỉ hưu của tôi: Vừa nhâm nhi những ly margarita bên một bờ biển nào đó, vừa ngắm

hoàng hôn tuyệt đẹp với cô vợ tuyệt trần của mình. Tệ hơn nữa, tôi vốn đã biết mình đang lao đầu tới kết cục tệ hại kia. Đã 5 năm làm chủ doanh nghiệp rồi mà tôi vẫn chẳng có gì. À, gần như là chẳng có gì thôi – tôi vẫn có đủ bản lĩnh đàn ông chứ chưa biến thành một lão già hèn kém đến thảm hại... ít nhất là cho tới lúc này.

Tôi đã phải làm nô lệ khổ sai cho doanh nghiệp của mình, rồi tất cả những gì tôi thu được từ nó là cái mặt nổi đầy mụn vì căng thẳng. (Tôi chẳng hiểu nổi đó là thứ mụn nhọt gì nữa). Lịch làm việc dày đặc, nhưng khi tôi dành thời gian để ở bên vợ và cậu con trai 5 tuổi của mình, tôi cũng không thể toàn tâm toàn ý – tôi vẫn ôm máy tính xách tay hoặc nghe điện thoại, vẫn nói chuyện công việc hoặc nghĩ về công việc, chẳng hề để tâm tới hai người quan trọng nhất trong đời mình. Tôi hoàn toàn mất cân bằng. Có thể bạn đã quen với cảnh này. Có thể bạn đã quá quen thuộc với nó. Có thể chính bạn cũng có thứ mụn nhọt kinh khủng ấy trên mặt.

Trong 4 năm, Olmec – công ty công nghệ máy tính của tôi – đã phát triển từ một ý tưởng thành một doanh nghiệp có doanh thu gần một triệu đô-la. Quá hoành tráng, phải không? Không hề. Vớ vẩn hết đấy! Chi phí của chúng tôi quá cao, dòng tiền của chúng tôi lưu thông quá kém, gần một triệu đô-la thu về kia chỉ giống như trò đùa – một trò đùa tàn nhẫn. Tổng doanh thu chỉ là thứ vô nghĩa, nếu nhân viên lễ tân của bạn còn có thu nhập cao hơn bạn. Gần như không thể chu cấp cho gia đình mình nhưng tôi phải thường xuyên phải căng não tìm cách kiếm đủ tiền trả lương cho nhân viên để họ có thể chu cấp cho gia đình của họ.

Như hầu hết các doanh nhân ở giai đoạn giữa của quá trình phát triển doanh nghiệp, tôi đã mắc phải căn bệnh "giá như" quái ác. Lúc nào tôi cũng nghĩ: "Giá như mình có thể làm việc nhiều hơn", "Giá như mình kiếm được một nhà đầu tư" hay "Giá như mình chốt được một khách hàng lớn, thì mọi thứ sẽ tuyệt như mơ". Thế là tôi cứ cố gắng, cố nữa, cố mãi với niềm tin rằng chỉ cần thêm một chút nữa thôi là tôi sẽ đạt tới thành công. Nhưng, giống như con chuột hamster chạy trong vòng xoay vô tận, tôi đã làm việc vô cùng vất vả mà vẫn chẳng đi tới đâu. Đã đến lúc phải thay đổi. Tôi không muốn mình trở thành một kẻ hèn kém thảm hại với cái miệng chảy đầy dãi.

Tôi thở dài, rút cuốn sổ của mình ra và nói: "Được rồi, ông Frank. Tôi phải làm gì đây?".

Thứ giúp bạn có được ngày hôm nay sẽ không thể đưa bạn tới

đích

Ý tưởng về Olmec nảy sinh tại nơi chào đời của hầu hết mọi ý tưởng xuất chúng – trong một quán bar. (Ai đã viết kế hoạch kinh doanh đầu tiên của mình trên một tờ khăn giấy dính bia thì hãy giơ tay lên. Đấy, tôi biết mà.) Khi đó tôi 23 tuổi, là chuyên viên kỹ thuật của một công ty dịch vụ máy tính. Một tối thứ Sáu, tôi đi chơi để xả hơi với Chris, cậu bạn từ thời mẫu giáo. Lúc ấy, tôi đang bực bội với sếp của mình – vì chuyện gì thì tôi chẳng nhớ nữa – nhưng thực sự là tôi đã muốn tìm một lối thoát. Những điệp khúc mà tôi lải nhải đã nhanh chóng chuyển từ: "Tớ thông minh hơn hắn, tớ chăm chỉ hơn hắn, và trong cái ngành này, tớ còn biết nhiều hơn hắn" thành "Sếp tớ là gã khốn nạn!" Sau 14 cốc bia (rẻ tiền) nữa, Chris và tôi cùng nhất trí bỏ quách công việc, rồi tự mở một công ty dịch vụ máy tính...

Đây là mô-típ kinh điển về sự phản kháng bộc phát, và tôi đã nhanh chóng nhận ra tình huống này có (ít nhất) ba vấn đề. *Thứ nhất,* đúng là đồ uống có cồn sẽ cho bạn thêm can đảm để vượt qua những lo sợ ban đầu khi lập kế hoạch kinh doanh, nhưng trạng thái say bí tỉ sẽ làm tan biến hết lý trí, thứ hóa ra lại rất cần thiết khi bạn khởi nghiệp. (Cứ thử mà xem). *Thứ hai,* điều hành một doanh nghiệp đòi hỏi rất nhiều thứ chứ không chỉ cần bạn có mặt và trực tiếp làm việc như nhân viên bình thường. (Ai mà lường trước được?). *Thứ ba,* có lẽ cũng là vấn đề đáng ngán nhất: Dù có tự làm chủ doanh nghiệp thì bạn cũng không nghiễm nhiên thoát được cái guồng quay mệt mỏi trước đây, đã khiến bạn muốn được say khướt. (Ngạc nhiên chưa!)

Bạn có còn nhớ lúc mới khởi nghiệp, khi bạn tràn đầy hứng khởi với biết bao kỳ vọng chứ? Giấc mơ của bạn thật vĩ đại, vì chỉ có một giấc mơ siêu khủng mới đủ khiến bạn thôi không ngồi ì ra mơ mộng nữa, mà thực sự làm việc gì đó thật hoành tráng. Khi nhắm mắt lại, tôi có thể thấy giấc mơ của mình hiện ra thật đẹp đẽ: Tôi là một triệu phú, điều hành một công ty siêu lợi nhuận, có một cuộc sống sung sướng mà chẳng phải lo nghĩ bất cứ chuyện gì trên đời.

Nhưng khi tôi mở mắt ra, thực tại nghiệt ngã ập đến. Chúng tôi không có khách hàng, và tệ hơn nữa, chúng tôi chẳng biết làm cách nào để tìm ra khách hàng. Vậy nên, thật dễ hiểu khi chỉ mới nghỉ việc có một tuần mà tôi đã hoàn toàn chìm trong lo sợ. Sợ đến mức hoảng loạn. Bạn có biết cái suy nghĩ "Tôi là kẻ thất bại" cứ lởn vởn mãi trong đầu khi bạn đang phải chật vật làm việc lớn không? Nó cứ chạy mãi trong đầu tôi y như dòng tin thời tiết chạy

ở phía dưới màn hình tivi vậy. Sẽ ra sao nếu tôi không bán được dịch vụ? Sẽ ra sao nếu tôi thất bại? Sẽ ra sao nếu tôi phải cụp đuôi quay về chỗ lão sếp khốn nạn và van xin lão cho quay lại làm công việc cũ?

Nỗi sợ khiến tôi phải hành động. Không còn lựa chọn nào khác. Chỉ có một vấn đề nhỏ: Tôi chẳng biết cách để kiếm được khách hàng. Vậy nên, tôi bắt đầu gõ cửa từng nhà. Đúng theo nghĩa đen ấy. (Sao nào? Họ vẫn làm thế trong phim còn gì? Mấy bộ phim thời xưa ấy). Tôi theo đuổi mọi kiểu khách hàng – lớn, nhỏ, gần, xa, từ thợ nhồi xác thú tới nhân viên bán bảo hiểm – chỉ cần có bất cứ ai thể hiện chút quan tâm tới các dịch vụ của tôi, tôi sẽ chấp thuận bất cứ yêu cầu nào của người đó.

"Liệu tôi có lái xe suốt 6 tiếng để tới lắp chuột máy tính cho ông không ư? Không vấn đề gì."

"Liệu tôi có thể giảm giá 50% và chấp nhận thanh toán sau 120 ngày không ư? Chắc chắn rồi."

"Liệu tôi có thể sửa dàn máy tính cổ lỗ sĩ của ông không, dù tôi chẳng biết gì về nó và sẽ mất hai ngày để đọc cuốn hướng dẫn sử dụng dày hàng gang tay bằng tiếng Pháp... do một anh chàng người Trung Quốc không nói được tiếng Pháp viết không ư? Chắc chắn rồi. Tại sao lại không cơ chứ?"

Trong vài tháng đầu hoạt động, cả Chris và tôi đều phải chạy đôn chạy đáo khắp nơi. Tôi có làm việc theo giờ giấc bình thường không ư? Chắc chắn là không rồi. Cứ lúc nào không ngủ là tôi đều làm. Nó trở thành giờ giấc bình thường luôn. Vì chẳng có chút sĩ diện nào hết nên tôi tiết kiệm chi phí bằng cách làm việc thâu đêm, hoặc ngủ luôn tại văn phòng của khách hàng. Tôi đưa vợ và con trai 5 tuổi tới nơi an toàn *duy nhất* mà tôi có đủ tiền chi trả – một căn hộ trong khu nhà an dưỡng dành cho người hưu trí và các cư dân thì thường thức dậy lúc 3 giờ sáng để bật máy hút bụi, đi lại rầm rầm, hoặc mở tivi với âm lượng lớn đến mức chỉ có người điếc mới chịu nổi. Và bạn có nhận ra điều đã rõ như ban ngày chưa: Đa số họ đều điếc thật.

Olmec bắt đầu kiếm được kha khá tiền, rồi nhiều tiền hơn và rồi rất nhiều tiền. Nhưng dù công ty có làm ra nhiều tiền đến đâu, chúng tôi vẫn chỉ giữ lại được rất ít. Dù giờ đây, chúng tôi đã có khách hàng, nhưng tôi vẫn phải làm việc từ 5 giờ sáng đến 9 giờ tối, suốt 7 ngày một tuần. Tôi vẫn chạy theo khách hàng. Tôi vẫn chiều ý bất cứ ông Tom, ông Dick hay bà Harriet nào gọi cho

mình. Cái guồng quay bất tận ấy không bao giờ ngơi nghỉ.

Sau hai năm hoạt động, tôi rơi vào bế tắc. Tôi mệt mỏi kiệt quệ, và cả Chris cũng vậy. Thế nhưng, nỗi lo sợ thất bại và mất hết tất cả vẫn khiến tôi tiếp tục. Đây cũng chính là lúc đám mụn nhọt đỏ tấy bắt đầu nổi lên khắp mặt tôi. Trong bức ảnh Giáng sinh chụp cùng gia đình, mặt tôi trông còn sặc sỡ hơn cả cây thông Nô-en. Thế nhưng, như một kẻ tâm thần, tôi vẫn luôn tự nhủ: "Sẽ phải có một điểm đột biến, khi mọi thứ bắt đầu tăng tốc và tất cả những gian khổ này sẽ được đền bù xứng đáng." Với tôi, giải pháp thật rõ ràng: Hãy cứ chạy đua hết công suất, cố nữa, cố mãi cho tới khi sức cùng lực kiệt.

Hai năm sau nữa, tức năm 2000, Cục Điều hành Doanh nghiệp nhỏ[5] bầu chọn tôi là Doanh nhân trẻ tiêu biểu nhất trong năm của bang New Jersey. Chỉ trong nháy mắt, chủ tịch của một ngân hàng danh tiếng đã đề xuất cho tôi vay 250.000 đô-la để mở rộng kinh doanh. Vậy nghĩa là tôi phải đang phát đạt lắm rồi, đúng không? Không hề. Nhìn bề ngoài thì có vẻ như giấc mơ của tôi đã thành hiện thực, nhưng thực ra mọi thứ gần như chẳng thay đổi gì. Tôi vẫn bị doanh nghiệp của mình đeo cùm vào cổ, vẫn cày cuốc vất vả y như trước. Dù có làm ra bao nhiêu tiền, tôi vẫn phải sống trong cảnh eo hẹp. Tôi từng nghĩ: "Nếu cứ làm doanh nhân là sẽ giàu có thì tại sao tôi lại túng quẫn đến mức này?"

Thế rồi Frank xuất hiện, ông là sư phụ Yoda[6] của riêng tôi. Tôi gặp ông khi lần đầu tham dự buổi họp mặt Hiệp hội Thương mại. Trong căn phòng đầy những nhân viên bán hàng quá tự tin và vồ vập, ông là người duy nhất không săn đón tôi. Ông chỉ ngồi một góc và quan sát. Thực ra, ông cũng không quan tâm liệu có ai muốn thuê ông làm cố vấn hay không. Ông đâu cần quan tâm – là Chủ tịch của một công ty dịch vụ y tế rất lớn, ông đã không tốn giọt mồ hôi nào để nâng giá trị của nó từ 8 triệu đô-la lên 80 triệu đô-la, vậy nên ông không cần việc làm, cũng chẳng cần tiền. Đây là giai đoạn hưởng thụ các vui thú trong cuộc đời – ông muốn đào tạo các doanh nhân trẻ (gọi là nhận con nuôi thì chính xác hơn).

Tôi đã thuê ông, và cố làm theo lời khuyên của ông. (Tôi đã cố, thật đấy!) Tôi đã cố trở thành một doanh nhân theo đúng định nghĩa của Frank, và nó cũng chính là định nghĩa duy nhất cho khái niệm doanh nhân, như tôi đã hiểu ra sau này: "Cậu vẫn chưa phải là một doanh nhân đâu, Mike ạ. Doanh nhân gần như không trực tiếp làm việc. Doanh nhân là những người tìm ra vướng mắc, phát hiện thời cơ, rồi xây dựng các quy trình để *người khác và những thứ khác* làm việc cho họ." Nhưng lúc đó, mục tiêu chính

của tôi lại là kiếm thêm thật nhiều khách hàng và đảm bảo họ luôn hài lòng, nên giỏi lắm thì tôi chỉ đáng là học trò hạng C.

Frank thuộc kiểu người rất thích dùng bảng trắng và các biểu đồ số liệu. Không biết có phải tôi đã bị "phê" vì mùi bút viết bảng hay không, nhưng cứ mỗi lần được ông đào tạo là tôi lại cảm thấy mông lung, mụ mẫm. Những gì Frank nói đều có lý, nhưng tôi không thể nhìn ra cách nào để thực hiện điều ông dạy. Ông đã chỉ ra điểm B, còn tôi đang ở điểm A, và tôi chẳng thấy có con đường nào nối giữa hai điểm ấy. Sau đó, tôi sẽ cố gắng nửa vời để áp dụng các chiến lược của ông... khi tôi có thời gian rảnh, mà thực tế là tôi đã chẳng bao giờ rảnh cả.

Trong một buổi đào tạo như thế, ông đã giúp tôi thoáng nhìn ra cái tương lai đen tối và gớm ghiếc của mình. Frank nói: "Nếu không muốn có kết cục giống cái gã hèn kém thảm hại ấy thì cậu sẽ phải cắt giảm danh sách khách hàng."

Cắt giảm khách hàng? Ông ấy có điên không vậy? Tôi đã làm việc vô cùng vất vả để có được danh sách khách hàng đó. Có mà phải kiếm thêm khách hàng ấy. Bọn tôi sao có thể sống nổi nếu cắt giảm khách hàng?

"Hãy xếp hạng khách hàng của cậu theo doanh thu," Frank bảo tôi. "Sau đó, chọn ra những khách hàng mang lại nhiều tiền nhất và chia họ thành hai nhóm: Nhóm khách tuyệt vời và nhóm còn lại – kiểu khách khó chịu đến mức chỉ cần thấy họ gọi tới là cậu đã phát ớn rồi. Hãy giữ lại nhóm khách hàng tuyệt vời và mang lại nhiều tiền nhất và rồi cắt bỏ toàn bộ nhóm còn lại. Hãy cắt bỏ hết."

Ôi trời! Frank điên rồi. Tôi tự nhủ rằng nếu bỏ hết những khách hàng khiến tôi phát ớn, hay những khách hàng không mang lại khoản thu lớn, tôi sẽ không kiếm được đủ tiền. Tôi sa thải nhân viên, phải đóng cửa văn phòng rộng rãi và dời sang một chỗ nhỏ hơn... mà khả năng cao hơn là tôi sẽ phải xin làm nhân viên phục vụ theo ca ngoài quán Wendy's[7] mất.

Tôi có thể thấy đó là một chiến lược đơn giản. Và rõ ràng là nó đã có tác dụng với Frank. Frank còn có bằng chứng hẳn hoi: ông sở hữu hàng đống tiền mặt. Tài sản. Lưu động. Đúng nghĩa. Vậy nhưng nó vẫn khiến tôi phát hoảng. Chỉ là tôi không thể chấp nhận việc phải thực sự từ bỏ những khách hàng mà mình đã tốn bao công sức để tìm kiếm rồi phục vụ sao cho vừa lòng. Chiến lược này có vẻ hết sức điên rồ – từ chối khách hàng, từ chối tiền, từ chối

những cơ hội được giới thiệu thêm khách mới...

Nhưng cái kết giống như gã hèn kém thảm hại kia còn khiến tôi hãi hơn.

Tôi cũng có làm theo lời khuyên của Frank –một cách tương đối. Tôi đã nháp ra một danh sách khách hàng thật tuyệt vời và khách hàng không tuyệt vời lắm. Tôi đã rất hoan hỉ khi được tống khứ vài khách hàng tệ hại từng cố tình lợi dụng tôi tới cả ngàn lần. Nhưng tôi đã không làm đến cùng. Vấn đề là Frank đã giao cho tôi thật nhiều bài tập về nhà, và thực tế là tôi không thể làm hết những việc ấy trong khi vẫn phải chạy theo khách hàng – vâng, vào lúc đó, tôi vẫn muốn có thêm khách hàng.

Cứ mỗi khi cố gắng tập trung vào "cái danh sách ấy", tôi lại bị phân tâm vì phải đi dập lửa cứu nguy, phải giải quyết các đòi hỏi rắc rối của khách hàng, hoặc phải xoay sở với các khoản thu để có đủ tiền trả lương nhân viên. Như hầu hết các doanh nhân, tôi ôm đồm mọi việc nhưng lại chẳng làm được việc gì ra hồn. Tôi đính lên mình cái mác "người nghiện việc" như thể đó là tấm huân chương chiến đấu anh dũng. Và do chưa bao giờ thoát khỏi chế độ quyết sống mái để sinh tồn, tôi vẫn quản lý doanh nghiệp – và cả cuộc sống của mình – trong trạng thái bấn loạn y như trước. Cái gã hèn kém thảm hại kia luôn ám ảnh những giấc mơ của tôi. Hắn ngồi trên vai tôi và nhạo báng tôi với tràng cười khùng khục đầy chế giễu. Vâng, đúng rồi, hắn ngồi ngay trên vai tôi ấy... và tôi chẳng muốn kể cho bạn nghe nước dãi của hắn đã chảy xuống những chỗ nào đâu.

Ừ thì tôi đã phát điên, nhưng cũng không điên đến mức ấy. Tôi biết cái gã hèn kém thảm hại ấy chỉ là hình ảnh tưởng tượng ra do căng thẳng mà thôi. Nhưng tôi đã hoang mang thật sự. Liệu tôi có bao giờ thoát được cái guồng quay vô tận này? Liệu tôi có bao giờ kiếm được cái núi tiền mà người ta vẫn tưởng là tôi đang kiếm được? Hay rốt cuộc tôi sẽ trở thành một lão hói mặt mụn móm răng, dãi chảy lòng thòng, sống trong túng quẫn?

Thế rồi một ngày, quả bí ngô nửa tấn đã cứu vãn đời tôi.

Chén Thánh[8] trong mảnh vườn bí ngô

Lúc ấy đang là tháng Mười, và tờ báo địa phương đã đưa tin về người nông dân trồng được quả bí ngô khổng lồ đoạt giải thưởng. Người nông dân này không phải dạng thường. Anh ta là một nông dân mọt sách, đam mê trồng những quả bí ngô siêu khủng. Anh ta

đã dồn tâm huyết cả đời để phá cho được kỷ lục của bang, và giờ đây, anh đứng trên chiếc xe tải của mình, cười tươi như vừa trúng số, kế bên là quả bí ngô vĩ đại nhất mà tôi từng thấy trong đời. Tôi phải tìm hiểu bằng được – làm thế nào mà anh ta trồng được quả bí ngô to bằng cả con voi nửa tấn như thế?

Bài báo đã chia quy trình trồng bí ngô thành 7 bước:

BƯỚC 1: Gieo những hạt giống tiềm năng.

BƯỚC 2: Tưới nước, tưới nước, tưới nước.

BƯỚC 3: Khi chúng mọc lên, đều đặn loại bỏ hết những quả nhiễm bệnh hoặc bị hỏng.

BƯỚC 4: Làm cỏ thật sạch. Không chừa lại bất kì cái lá hay cọng rễ nào không phải là của cây bí ngô.

BƯỚC 5: Khi bí ngô bắt đầu to lên, hãy xác định những quả khỏe mạnh và lớn nhanh rồi loại bỏ tất cả những quả ít tiềm năng hơn. Lặp lại cho đến khi mỗi dây bí ngô chỉ còn lại một quả.

BƯỚC 6: Tập trung vào quả bí ngô to lớn. Chăm sóc nó suốt cả ngày như chăm em bé, và bảo vệ nó như thể đang bảo vệ chiếc xe ô tô thể thao mui trần đầu tiên của bạn.

BƯỚC 7: Theo dõi sự phát triển của nó. Trong những ngày cuối vụ, nó sẽ lớn nhanh đến mức bạn có thể thực sự nhìn thấy quá trình ấy.

Quỷ thần ơi, tôi nghĩ. Mấy ông nông dân trồng bí ngô lại nắm trong tay bí kíp xây dựng doanh nghiệp đại thành công. Tấm thẻ miễn phí để thoát khỏi ngục tù của tôi. Chiếc Chén Thánh thiêng liêng. Mắt xích duy nhất còn thiếu. Tấm vé vàng của tôi. (Phải, với tôi thì nó chính là tất cả những thứ ấy, và nó còn có rất nhiều ý nghĩa khác nữa). Nó ở ngay đó, rành rành trên giấy trắng mực đen... và cả mực màu cam nữa. Câu trả lời mà tôi đã tìm kiếm bao năm nay. Tôi cần phải coi công ty của mình như một quả bí ngô khổng lồ!

Để bạn đừng nghĩ tôi đã chính thức mất trí, đây là những gì tôi nhìn thấy khi đọc bài báo kia:

BƯỚC 1: Xác định và tận dụng các thế mạnh tự nhiên lớn nhất của bạn.

BƯỚC 2: Bán hàng, bán hàng, bán hàng.

BƯỚC 3: Khi việc kinh doanh phát triển, loại bỏ hết những khách hàng nhỏ nhặt và tồi tệ.

BƯỚC 4: Đừng bao giờ mất kiểm soát vì những thứ khiến bạn phân tâm – chúng thường được ngụy trang dưới cái tên "thời cơ mới". Hãy loại bỏ chúng như nhổ cỏ dại.

BƯỚC 5: Xác định các khách hàng đầu bảng, rồi loại bỏ tất cả những khách hàng ít tiềm năng hơn.

BƯỚC 6: Dồn toàn tâm toàn ý vào các khách hàng đầu bảng. Chăm sóc và bảo vệ họ; tìm hiểu nhu cầu lớn nhất của họ, và nếu nó cũng phù hợp với những việc mà bạn làm tốt nhất, hãy đáp ứng nhu cầu của họ. Sau đó, hãy áp dụng dịch vụ hay sản phẩm này cho càng nhiều khách hàng cùng loại ở nhóm đầu càng tốt.

BƯỚC 7: Theo dõi công ty của bạn phát triển tới quy mô khổng lồ.

Khi tưởng tượng cảnh người nông dân tưới nước, bón phân, chăm sóc, yêu thương và bảo vệ quả bí ngô to lớn của mình và không để tâm đến bất cứ chuyện gì khác, những bước tiếp theo mà tôi cần làm đã trở nên sáng tỏ. Nếu tôi làm theo phương pháp trồng bí ngô khổng lồ ấy, vốn cũng là gốc rễ cho chiến lược "danh sách khách hàng" của ông Frank, và tập trung vào các khách hàng đầu bảng một cách điên cuồng giống anh nông dân kia thì có thể tôi cũng sẽ phát triển doanh nghiệp của mình thành một "quả bí ngô" khổng lồ. Giờ thì mọi thứ đã sáng rõ. Đây chính là đường dẫn từ ngày hôm nay (Điểm A) đến cái đích mà tôi nhắm tới (Điểm B).

Cuối cùng, tôi cũng đã chạm đến thời khắc "giác ngộ" đầu tiên. Chiến lược dựa trên nỗi lo sợ đã giúp Olmec đạt được tổng doanh thu suýt soát một triệu đô-la, nhưng nó sẽ không thể giúp chúng tôi đạt tổng doanh thu hàng triệu đô-la được. Lời khuyên của ông Frank bắt đầu có lý. Chiến lược "chiều ý mọi khách hàng" không thể duy trì mãi, và thực ra nó còn đang kìm hãm sự phát triển. Tôi đã để nguồn lực bị phân tán quá nhiều, lãng phí công sức để phục vụ những khách hàng chỉ khiến tôi phát điên chứ không thể giúp tôi làm giàu; mà khi phục vụ họ thì tôi lại đánh mất thời gian quý báu dành cho những khách hàng mà tôi thích được hợp tác, những người có thể giúp tôi làm giàu.

Tôi cũng đã mất thời gian để xử lý những việc không phải sở trường của mình, trong khi lẽ ra chỉ nên tập trung vào một vài việc mà tôi có thể làm tốt. Tôi đã viết những thông điệp quảng cáo

và tiếp thị để thu hút tất cả mọi người cùng cả mẹ của họ đến với công ty mình. Tôi đã phải làm thêm những việc mới lạ cho các khách hàng tệ hại, vì muốn tìm cách phục vụ họ tốt hơn. Tôi đã thờ ơ với những khách hàng tốt nhất, khi họ mới chỉ như những hạt giống vừa nảy mầm. Thay vì tưới nước cho họ, tôi lại rải thêm hạt giống mới lên phía trên, khiến họ bị lấn át. Lúc nào cũng gieo hạt nhưng lại chẳng mấy khi tưới nước; chẳng bao giờ dọn cỏ hay chăm bón.

Tôi biết mình giỏi tìm ra cách tốt hơn để phục vụ khách hàng, và phát triển hệ thống để nhân rộng dịch vụ đó – nhưng sao tôi có thể làm việc đó cho những khách hàng tốt nhất của mình đây, nếu tôi còn đang đôn đáo lo làm hài lòng các khách hàng tồi tệ khó chiều, mỗi người một ý?

Một khi bạn đã vượt qua giai đoạn khởi nghiệp, thành công không còn là cuộc chơi về mặt số lượng nữa. Nếu muốn doanh nghiệp của mình vượt trội hơn hẳn đối thủ, tôi sẽ phải loại bỏ những khách hàng đang kéo tôi thụt lùi, những lĩnh vực kinh doanh không đóng góp cho sự phát triển, và tìm ra những phương pháp độc nhất vô nhị để phục vụ các khách hàng tốt nhất. Giống như anh nông dân mọt sách lập dị trồng bí ngô siêu khủng, tôi sẽ dồn hết tâm trí, thời gian, tình cảm, sự ủng hộ, tính sáng tạo, và sức lực cho những khách hàng có tiềm năng nhất trong "mảnh vườn" của mình.

Tôi chia sẻ với Chris những gì mình nhận ra, và chúng tôi đã hết lòng tuân theo Kế hoạch Bí ngô. Gần như ngay lập tức, mọi chuyện đã trở nên dễ dàng hơn. Chúng tôi thu được kết quả nhanh đến mức chỉ sau vài tháng, tôi đã vĩnh viễn thoát khỏi cái guồng quay mệt mỏi bất tận, và không còn bấn loạn nữa. Các khách hàng đầu bảng của chúng tôi cảm thấy được đối xử như những siêu sao. Nhân viên của chúng tôi cảm thấy hạnh phúc. Kết quả kinh doanh gia tăng thêm vài bậc, rồi thêm vài bậc nữa. Và thế là, lần đầu tiên trong suốt bốn năm qua, tôi cảm thấy mình đúng là một doanh nhân thực thụ. Bạn biết không, kiểu người sẵn sàng mạo hiểm và biến mọi thứ thành hiện thực ấy!

Chúng tôi vẫn chưa phải là triệu phú, nhưng giờ tôi đã biết cách đạt được mục tiêu đó dễ dàng hơn. Tôi cũng đang tràn đầy nhiệt huyết! Tôi điều chỉnh Kế hoạch Bí ngô, biến nó thành của mình, và trong quá trình đó, tôi đã thực sự si mê nghệ thuật kinh doanh. À không – phải nói là tôi đã si mê khoa học kinh doanh mới đúng.

Hai năm sau khi triển khai Kế hoạch Bí ngô đầu tiên, tôi đã thoái

vốn, nhượng lại cổ phần cho Chris để có thể tự đi trên con đường riêng. Tôi muốn áp dụng Kế hoạch Bí ngô ngay từ nền móng ban đầu. Ngay hôm sau, tôi đã thành lập một công ty khác, hoàn toàn mới. Chris tiếp tục áp dụng Kế hoạch Bí ngô và Olmec đã hoạt động tốt đến mức họ thực sự đang "in" ra tiền, ngay trong thời buổi suy thoái kinh tế.

Còn tôi? Các bạn ạ, tôi đã trở thành một người trong số họ... những người lập dị giống như mấy anh nông dân quái tính trồng bí ngô kia, những người luôn chăm chăm nghĩ đến một việc duy nhất – gây dựng những doanh nghiệp đại thành công. Tôi dần dần tinh chỉnh Kế hoạch Bí ngô đã sửa đổi của mình, cải thiện hệ thống, để rồi sau 2 năm, 11 tháng và 8 ngày, tôi đã bán công ty thứ hai của mình với giá hàng triệu đô-la cho một doanh nghiệp nằm trong danh sách Fortune 500[9].

Lượn đi chỗ khác chơi đi nhé, gã hèn kém thảm hại!

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Hiểu rõ "Tại sao".* Nếu ước mơ của bạn chỉ đơn giản là làm lớn và làm giàu, thì như vậy là chưa đủ để gây dựng được một doanh nghiệp thành công và nhiều ý nghĩa. Hãy tự hỏi bản thân, tại sao bạn lại khởi nghiệp trong ngành này mà không phải ngành khác? Lý tưởng của bạn là gì? Điều gì đang truyền lửa cho bạn? Nếu bạn thực sự hiểu rõ "tại sao", câu trả lời sẽ gợi lên sự đồng cảm từ phía khách hàng. Quan trọng hơn, nó sẽ trở thành kim chỉ nam của bạn. (Bạn đã từng thử tìm đường ra khỏi một khu rừng mà không sử dụng la bàn chưa?)

2. *Xác định mức doanh thu "giữ nhịp" làm mục tiêu cho năm nay.* Để duy trì nhịp đập trái tim của doanh nghiệp bạn (nghĩa là bạn có thể sống tiếp và không bị hoảng loạn liên miên), bạn sẽ phải đạt được doanh thu là bao nhiêu? Đừng đặt bản thân xuống dưới cùng. Hãy bắt đầu bằng cách nghĩ xem bản thân mình cần những gì để có thể cảm thấy thoải mái và tự tin rằng mình đã gượng dậy được. Sau đó, hãy tính toán mức doanh thu mà công ty bạn cần phải đạt được để có thể thực sự trang trải cho những thứ ấy. Hãy nhớ rằng chúng ta chỉ đang muốn được nghe lại tín hiệu bíp bíp phát ra từ máy theo dõi nhịp tim. Sau này, bạn có thể điều chỉnh mục tiêu doanh thu để thỏa mãn mọi mong muốn của mình (cho các con bạn vào học đại học dù chúng không phải là thần đồng, du lịch khám phá thế giới... và vô tư mua bánh xốp kem bất cứ khi

nào bạn thích).

3. *Đặt câu hỏi hay hơn.* Những quả bí ngô siêu lớn đều có gốc rễ siêu khỏe. Ta chỉ tìm được những câu trả lời hay nhất khi ta đặt ra các câu hỏi xuất sắc. Thay vì hỏi: "Tại sao tôi lại phải chật vật thế này?", hãy hỏi: "Làm thế nào tôi có thể kiếm được 2.000 đô-la mỗi ngày, đều đặn liên tục?" Dù hỏi theo cách nào, não của bạn cũng sẽ tìm ra câu trả lời. Hãy viết ra câu hỏi lớn và hóc búa đã luôn khiến bạn phải đau đầu nhức óc, rồi đảo ngược cách đặt vấn đề.

Về những câu chuyện trong cuốn sách này

Tôi rất thích nghe những câu chuyện hay. Vậy nên, tôi đã viết khá nhiều câu chuyện để giúp bạn thấy được cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào bất cứ lĩnh vực nào, đặc biệt là lĩnh vực của bạn. Những câu chuyện sử dụng tất cả các chiến lược được mô tả chi tiết trong cuốn sách này, bao gồm cả những chiến lược mà bạn chưa đọc tới, và đặt dưới tiêu đề: "Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn".

Cần nói rõ rằng tôi đã tự sáng tác chúng, để bạn thấy Kế hoạch Bí ngô có thể được sử dụng vào vô số trường hợp. Các câu chuyện được kể ở cuối mỗi chương, và được thiết kế để chỉ cho bạn thấy công thức của Kế hoạch Bí ngô sẽ hiệu quả, dù đối thủ của bạn có mạnh đến đâu, dù bạn có bao nhiêu tiền trong ngân hàng, dù bạn hiện có (hay chưa có) bao nhiêu khách hàng. Nó chắc chắn sẽ hiệu quả.

Mỗi câu chuyện đều đưa ra các ví dụ về cách sử dụng hầu hết hoặc tất cả các chiến lược trong cuốn sách này, chứ không chỉ các chiến lược được nêu ra trong chương đó. Bởi vậy, sau khi đã đọc hết cuốn sách và hiểu được mọi điều liên quan đến việc áp dụng Kế hoạch Bí Ngô cho doanh nghiệp của mình, có thể bạn sẽ muốn quay ngược lại và đọc những câu chuyện này thêm một lần nữa.

Và cần khẳng định thật rõ rằng trong cuốn sách này cũng có rất nhiều chuyện có thật – về tôi và những người khác. Chúng được lồng ghép vào từng chương sách để làm ví dụ thực tế về những doanh nhân đã áp dụng thành công một khía cạnh nào đó của Kế hoạch Bí ngô và đạt được hiệu quả tuyệt vời. Trong các câu chuyện này, tôi sẽ nêu tên người thật việc thật. Hiển nhiên, sẽ không có câu chuyện nào giống hệt trường hợp của bạn, nhưng tôi hy vọng chúng sẽ truyền cảm hứng cho bạn, hay chí ít cũng sẽ khiến bạn động não.

Chúc bạn vui!

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Vận chuyển hành khách

Hãy tưởng tượng bạn là người đồng sở hữu một hãng hàng không nhỏ. Hãy xếp gọn hành lý xách tay, thắt dây an toàn và gấp bàn ăn lại, chúng ta sắp thực hiện Kế hoạch Bí ngô trong lĩnh vực của bạn!

Hãng hàng không của bạn không cạnh tranh nổi với các ông lớn, hay thậm chí với cả những hãng hàng không hạng trung. Bạn có 15 máy bay hoạt động trên những chặng bay ngắn giữa các thành phố lớn như New York, Boston, Philadelphia và Washington D.C. Máy bay của bạn không bao giờ kín chỗ, trừ khi có sự cố xảy ra với một hãng khác. Gần như chẳng có ai biết đến tên của công ty bạn – Big East Airlines.

Bạn cố cạnh tranh về giá cả, nhưng Southwest và JetBlue đều thắng bạn. Bạn cố cạnh tranh về sự thuận tiện, nhưng các hãng United, Delta và American luôn có nhiều máy bay hơn, nhiều lựa chọn giờ bay hơn, và cái gì cũng hơn, nên họ thắng bạn. Bạn cố cạnh tranh về các dịch vụ đi kèm thật hấp dẫn, nhưng Virgin America còn vượt trội hơn bạn rất nhiều. Bạn cố cạnh tranh trên cả ba khía cạnh ấy cùng lúc, và đó là khi mọi thứ bắt đầu rối tung lên như trong tình huống ở Chương 11. Bạn đang cố sống cố chết giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh này bằng cách chạy theo cuộc chơi, xu hướng phát triển của họ. Bạn có thể thoải mái đổ lỗi cho tình hình kinh tế hay giá xăng dầu, nhưng thực tế là Big East Airlines đang dần lụn bại.

Chuyện là thế, cho tới khi bạn quyết định thực hiện Kế hoạch Bí ngô cho doanh nghiệp của mình. Bạn bắt đầu với Bảng đánh giá khách hàng, và đã rất chật vật để hoàn thành nó vì khách hàng thường không quay lại với bạn. Tuy nhiên, bạn vẫn cố gắng làm cho xong, để rồi nhận ra khách hàng tệ nhất của mình là hành khách du lịch, với những yêu cầu bất hợp lý trong thời gian bay – phim phải hay, tai nghe phải mới, phải có thêm nhiều đồ ăn vặt – mà họ chỉ đến với bạn khi có chương trình khuyến mại 50% hoặc giảm giá. Bạn không hề, không hề muốn loại bỏ khách hàng nào hết, bởi bạn còn đang phải khẩn cổ mời gọi hành khách. Nhưng vì muốn cứu doanh nghiệp của mình rồi phát triển nó thật lớn mạnh, bạn đành phải làm việc đó. Không quá khó để loại bỏ kiểu khách hàng này; khi không còn chương trình giảm giá đặc biệt thì các khách hàng tựa như những quả bí ngô nhiễm bệnh này cũng

sẽ biến mất.

Bạn nhận ra khách hàng tốt nhất của mình là khách hàng đến vào phút chót, những khách hàng mà, trớ trêu thay, chỉ sử dụng hãng của bạn vì họ có một cuộc họp gấp vào phút chót, trong khi các hãng hàng không khác đều đã hết vé. Những khách hàng này không hề trung thành – đa số họ sẽ không bao giờ bay với bạn nữa. Tuy nhiên, bạn vẫn gọi cho 10 khách hàng loại này để ghi nhận mong muốn của họ.

Khi bạn hỏi: "Chúng tôi có thể cải thiện điều gì?", họ nói: "Chẳng gì cả." Khi bạn hỏi: "Trong ngành dịch vụ của chúng tôi thì điều gì khiến ông/bà khó chịu nhất", họ vẫn nói: "Chẳng gì cả." Hừm... Việc này có vẻ khó hơn bạn tưởng. Cố gắng suy nghĩ thật nhanh, bạn nói: "Điều gì khiến ông/bà cảm thấy ức chế nhất khi di chuyển đường dài?"

Và đó là lúc mọi thứ tuôn trào. Đột nhiên, bạn nhận được vô vàn lời than phiền về việc phải mất tới nửa ngày để lên được chuyến bay kéo dài có một tiếng, vì tốn thời gian di chuyển ra sân bay và đi qua vòng kiểm soát an ninh. Khách hàng đầu bảng của bạn, những hành khách đến vào phút chót và chỉ sử dụng hãng của bạn do không có lựa chọn nào khác, đều là những giám đốc và chuyên gia đang sống ở ngoại ô các thành phố lớn, và hiệu suất làm việc của họ suy giảm khi họ phải di chuyển. Họ không thể làm việc trên băng ghế sau của xe taxi. Họ không thể làm việc khi phải lái xe ra sân bay. Họ không thể làm việc khi đứng trong hàng người dài khủng khiếp chờ kiểm tra an ninh.

Bạn cảm ơn những góp ý của họ, rồi bắt đầu phác thảo ý tưởng cùng đội ngũ của mình. Làm cách nào để biến sự ức chế của khách hàng thành bước ngoặt 180 độ cho Big East Airlines? Bạn đặt ra nhiều câu hỏi xuất sắc, nhưng câu hỏi mấu chốt là: "Sẽ ra sao nếu ta có thể giảm tối thiểu một nửa thời gian di chuyển và chờ đợi trước khi lên được chuyến bay?" Bạn nghĩ ra giải pháp tuyệt vời là mở các tuyến xe buýt đón khách tại nhiều địa điểm, đạt điều kiện để được sử dụng làn đường ưu tiên cho phương tiện chở nhiều hành khách[10]. Và không như các dịch vụ xe buýt sân bay khác, bạn sẽ đưa thẳng hành khách tới lối vào của Big East Airlines. Và do hành khách phải tiêu tốn thời gian quý báu để di chuyển ra sân bay, nên trên mỗi chuyến xe buýt, bạn sẽ trang bị bàn gấp, ổ điện và mạng WiFi cho máy tính xách tay.

Bạn quyết định thử chia sẻ ý tưởng với số ít khách hàng từng kể cho bạn nghe nỗi ức chế của họ, và họ rất thích ý tưởng này,

nhưng vẫn chưa đủ để chia tay hãng hàng không yêu thích của họ và bắt đầu chuyển hẳn sang hãng của bạn. Bạn bèn quay lại với tấm bảng phác thảo ý tưởng và bổ sung vài điểm mấu chốt nữa. Đầu tiên, bạn nghĩ cách thỏa thuận với các nhà thờ trong khu vực đón khách của mình, để hành khách có thể gửi xe miễn phí tại những điểm đỗ xe còn trống của nhà thờ, từ thứ Hai đến thứ Sáu. (Tất nhiên, bạn phải trả phí cho các nhà thờ rồi). Sau đó, bạn bố trí cho mỗi xe buýt một nhân viên kiểm soát, để đăng ký cho từng hành khách khi họ lên xe. Nếu hành khách có hành lý ký gửi, bạn cho ký gửi ngay tại đó, xếp gọn lên kệ xe, rồi khi tới sân bay, bạn sẽ dùng tàu điện vận chuyển tới quầy kiểm tra hành lý và làm thủ tục thay cho khách luôn.

Tiếp đó, bạn gỡ bỏ tất cả các chốt chặn, và mở một hàng kiểm tra an ninh riêng cho hành khách của mình. Bạn phải trả phí cho việc này, nhưng đó là chi phí xứng đáng nếu bạn có thể hiện thực hóa giấc mơ của các khách hàng đầu bảng.

Với bản kế hoạch đã sửa đổi, bạn quay lại với những khách hàng này và xin họ góp ý thêm. Nếu bạn nghe họ nói: "Khi nào thì anh bắt đầu áp dụng hệ thống mới này?" thì tương lai có vẻ tươi sáng rồi.

Biết rằng các khách hàng đầu bảng muốn làm việc thật hiệu quả chứ không muốn giải trí trên chuyến bay, bạn bỏ hết phim ảnh và đài radio trong thời gian bay – những tiện ích mà đối tượng khách hàng bị bạn loại bỏ từng mong muốn mà lại chẳng bao giờ tỏ ra hài lòng. Rồi bạn cũng bỏ luôn đồ ăn vặt ra khỏi thực đơn. Giờ thì bạn đã cắt hết toàn bộ chi phí liên quan đến đối tượng khách hàng mà bạn không mong muốn, và dùng phần chi phí đó để cung cấp WiFi miễn phí trong chuyến bay, hoặc dịch vụ trợ giúp hành khách, hoặc một kênh phát sóng CNN hay MSNBC[11] trực tiếp.

Trước khi triển khai dịch vụ mới mẻ và tuyệt diệu này, bạn quyết định đã đến lúc tách mình ra khỏi đám đông, đã đến lúc chấm dứt cuộc cạnh tranh với tất cả các hãng hàng không khác. Vậy là bạn chọn cho mình một cái tên mới. Giờ đây, bạn là Elite Commuter Express (Dịch vụ Di chuyển Tốc hành Cao cấp) – bạn thậm chí còn không tự nhận là một hãng hàng không nữa. Phân khúc mà bạn nhắm đến là hành khách đi công tác, những người không muốn lãng phí thời gian vì phải di chuyển tới lui, đồng thời nắm giữ bí quyết của dịch vụ vận chuyển này. Bạn đã sáng tạo ra nó!

Có lẽ, khách hàng đầu bảng của bạn sẽ bắt máy ngay khi bạn gọi tới, vì họ đang mắc kẹt trên một chiếc taxi nào đó và chẳng có việc

gì đáng làm hơn. Giờ đây, họ muốn đăng ký làm khách hàng VIP của bạn và bắt đầu đặt vé ngay lập tức. Họ ấn tượng với thương hiệu mới của bạn, bởi họ chính là những người thường xuyên di chuyển. Họ bắt đầu kể cho mọi người nghe về dịch vụ của bạn, và giờ đây, đa số chuyến bay của bạn đều được đặt kín chỗ từ rất sớm.

Bạn bắt đầu trở thành hình ảnh quen thuộc trong mắt khách hàng bằng cách đăng quảng cáo trên các tạp chí kinh doanh, trên tờ Wall Street Journal và các trang blog nổi tiếng về kinh doanh. Bạn tài trợ cho các giải golf và tennis từ thiện tại các khu dân cư ngoại thành, nơi các khách hàng đầu bảng của bạn sinh sống. Bạn xuất hiện trong các hội chợ thương mại hướng tới đối tượng doanh nhân.

Tiếp đó, bạn khởi động chương trình Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức12 khiến khách hàng đầu bảng (giờ đang vui như Tết) thực sự bất ngờ. Bạn hợp tác với các công ty chuyên phục vụ giới doanh nhân và hành khách thường xuyên di chuyển để mời hành khách trên chuyến bay của bạn dùng thử các sản phẩm mới. Bạn phát miễn phí tai nghe chống ồn, bút viết chất lượng tuyệt hảo, thiết bị hỗ trợ kết nối mạng không dây cho máy tính xách tay, điện thoại di động – cứ như thể chuyến bay của bạn đang có chương trình Phát quà Giáng sinh miễn phí ấy. Nhưng không phải chuyến bay nào cũng vậy. Hành khách không thể biết trước khi nào họ sẽ được tặng các sản phẩm mới... vậy nghĩa là các chuyến bay của bạn sẽ luôn kín chỗ.

Trước khi bạn kịp nhận ra, Elite Commuter Express đã trở thành lựa chọn quen thuộc của các thương gia và doanh nhân ở Bờ Đông nước Mỹ. Dịch vụ của bạn ấn tượng đến mức báo chí thường xuyên nhắc về nó, và bạn nhanh chóng nhận được đề nghị mở thêm các chặng bay kết nối với Los Angeles, Las Vegas và San Francisco. (May mà bạn đã đổi tên công ty thành Commuter Express nhé...Big East Airlines sao có thể bay ở Bờ Tây được, phải không nào?)

Còn giá vé của bạn thì sao? Bạn đang nắm độc quyền ở mức giá cao nhất. Cắt giảm một nửa thời gian di chuyển và loại bỏ hoàn toàn cảm giác bực dọc là một việc làm xứng đáng nhận được rất nhiều tiền.

Bạn có biết tiếp theo là gì không? Bạn sẽ cần sắm thêm máy bay đấy!

Chương 2
CHẾT DẦN CHẾT MÒN TRONG KHỐN KHỔ

Trong một buổi làm huấn luyện viên cho đội bóng đá của con trai mình, tôi đã gặp Bruce. Tôi nghĩ anh đã nhận ra tôi, vì anh tiến thẳng tới chỗ tôi ngay sau trận bóng. Bruce thuộc tuýp người vui tươi nhanh nhẹn, tuy đã có tuổi nhưng có vẻ như hồi trẻ anh từng có những cơ bắp săn chắc. Anh nói: "Tôi đã đọc cuốn *The Toilet Paper Entrepreneur* và luôn dõi theo cậu suốt 3 năm nay." (Tôi không thể diễn tả nổi niềm vui khi được gặp các độc giả của cuốn sách này, cũng như lòng cảm kích khi biết nó đã giúp ích cho họ, theo một cách nào đó. Tôi cảm thấy hứng khởi và cũng thật cảm kích, bởi đó chính là mục đích sống mà tôi đã tự đặt ra cho mình. Và khi mọi người muốn tôi ký tặng vào sách... thì tôi sẽ phấn khích vô cùng. Đó là khoảnh khắc tuyệt vời mà tôi vẫn mơ ước từ nhỏ.

Sau khi tôi cảm ơn Bruce, anh nói: "Tôi cần cậu giúp. Tôi đã chẳng biết phải nói chuyện với cậu thế nào, nhưng có lẽ số phận đã run rủi cho tôi gặp cậu..."

Bruce giãi bày với tôi rằng dù đang đạt mức doanh thu 700.000 đô-la một năm nhưng anh vẫn đang ngấp nghé bờ vực phá sản. Ngoài việc cung cấp hoa cho đám cưới và các sự kiện khác, anh còn cho thuê dụng cụ phục vụ đám cưới, và quản lý một phòng trưng bày cho các nhà cung ứng dịch vụ lễ cưới thuê mặt bằng để bán lẻ/giới thiệu sản phẩm. Tôi đồng ý tới gặp anh tại phòng trưng bày, ngay trong tuần đó.

Khi dẫn tôi đi tham quan phòng trưng bày, Bruce kể rằng anh đang túng quẫn đến nỗi phải vay tiền của cha mẹ. (Cần nói rõ rằng anh không phải là một cậu sinh viên mới ra trường chưa biết

lượng sức mình. Anh đã làm công việc này suốt 20 năm nay.) Tôi hỏi: "Trong các bên mà anh cho thuê địa điểm, bên nào đang làm ăn khá nhất?" Thì ra, anh thợ chụp ảnh đang kiếm được nhiều tiền nhất, hơn hẳn những người khác. Anh ta sử dụng diện tích nhỏ nhất trong khu trưng bày, nhưng lại đang kiếm được nhiều gấp 10 lần doanh thu của Bruce. Và bạn có thể không tin, nhưng Bruce còn tận tình giúp anh ta thỏa thuận hợp đồng với những khách cần chụp ảnh... vì anh ta bận việc đến mức không thể có mặt tại phòng trưng bày.

Bruce đã ôm đồm quá nhiều vai trò một lúc, nên anh không chỉ túng quẫn mà còn căng thẳng đến mức loạn trí. Cũng chẳng quá bất ngờ – khi sức tập trung bị giảm sút thì tài khoản ngân hàng cũng giảm theo.

Khi chúng tôi đã yên vị trong phòng trưng bày có nội thất đắt tiền của anh để trao đổi nhanh về "bước tiếp theo", anh nói với tôi toàn những điều có lý: "Mọi thứ phải thay đổi. Tôi không thể tiếp tục thế này. Tôi cần phải tập trung." Nhưng tôi biết anh chưa sẵn sàng. Anh tưởng mình đã sẵn sàng vì đời anh sắp đổ bể, nhưng thực ra anh chỉ đang quẫn trí. Anh cảm thấy mình đã thất bại, nhưng vẫn chưa đủ nặng nề để anh có thể đưa ra những quyết định khó khăn, táo bạo sẽ giúp anh cứu vãn doanh nghiệp mình. Tại sao tôi lại biết anh chưa sẵn sàng? Vì khi liếc nhìn, tôi có thể thấy chiếc xe Cadillac Escalade của anh đang đỗ bên ngoài. Nếu tôi lâm vào tình cảnh của anh thì cái thứ của nợ ngốn tiền ấy đã bị bán đi từ lâu rồi.

Khi doanh nghiệp đang có nguy cơ sụp đổ, doanh nhân chúng ta sẽ trải qua ba giai đoạn. Đầu tiên, chúng ta chối bỏ sự thật rằng mình đang khốn đốn. Bạn hiểu ý tôi mà. Khi ai đó hỏi bạn việc làm ăn ra sao rồi, bạn nói: "Tuyệt vời! Vừa chốt được một khách hàng bự!" nhưng bên trong, bạn có thể cảm thấy ngực mình đang thắt lại vì áp lực ngày càng gia tăng. Mọi thứ không hề tuyệt. Tiền bạc của bạn đang hao hụt rất nhanh. Nhưng bạn lại sợ phải thú nhận mình đang khốn đốn, vì sẽ ra sao nếu mọi người nghĩ bạn không có năng lực? Sẽ ra sao nếu các khách hàng tiềm năng không thèm ngó ngàng tới bạn? Sẽ ra sao nếu các cộng sự không còn tin tưởng bạn? Ở Giai đoạn 1 của quá trình sụp đổ, doanh nhân sẽ chối bỏ sự thật, vì cái tôi của chúng ta không thể chấp nhận điều đó.

Chỉ đến khi doanh nghiệp ngấp nghé bên bờ vực, ta mới thú nhận tình cảnh khốn đốn của mình. Giai đoạn 2 bắt đầu. Với nhiều người thì giờ đây, căng thẳng đã trở thành một trạng thái mặc

định của cuộc sống. Thức dậy trong căng thẳng. Đi ngủ trong căng thẳng. Mơ những giấc mơ căng thẳng. Căng thẳng vì bị căng thẳng. Cứ lặp đi lặp lại như thế. Mặt khác, bạn lại nảy sinh một niềm tự hào méo mó về tình trạng căng thẳng của mình. "Anh nghĩ tình cảnh của anh là tệ lắm rồi hả?", bạn nói, "Vậy thì để tôi kể anh nghe đời tôi còn tồi tệ đến mức nào." Vẫn không có hành động khắc phục nào được thực hiện ở giai đoạn này, vì con người ta vẫn tìm được sự khuây khỏa tạm thời bằng cách xả bớt áp lực và kể lể về tình cảnh đáng thương của mình. Tuy biểu hiện đã khác, nhưng ta vẫn đang bị cái tôi chi phối.

Giai đoạn 3 là lúc ta buông xuôi và nói: "Đời đen như mực!", cứ như thể đây là số phận (thực ra là không hề), và chúng ta chẳng thể quyết định sự thành bại của chính mình (cũng không đúng luôn). Bạn biết giai đoạn này rồi đấy – đó là lúc bạn giơ nắm đấm lên trời và gào thét: "Sao lại là tôi? Sao tôi lại bị đày đọa thế này? Sao không để tôi được yên cơ chứ?" (có thể đệm thêm vài từ cảm thán "suồng sã" nữa). Đây là lúc mà hầu hết mọi người đều bỏ cuộc. Họ ngừng phấn đấu, nhưng vẫn tiếp tục làm việc – phải nói là làm nô lệ mới đúng – và chấp nhận rằng mọi thứ sẽ không bao giờ được cải thiện. Không còn chút tinh thần chiến đấu nào nữa.

Bruce là ví dụ điển hình cho một người ở giai đoạn "Đời đen như mực", nhưng hành vi của anh vẫn chưa có chuyển biến để phản ánh đúng thực trạng – bởi vậy nên mới có chiếc xe bóng bẩy đỗ ngoài kia. Nhiều doanh nhân cứ tiếp diễn như vậy hết năm này qua năm khác, lúc nào cũng khó khăn chật vật, căng thẳng triền miên, lặp lại những việc quái quỷ mà họ đã làm suốt từ thời khởi nghiệp. Chẳng có gì chuyển biến, tăng tiến ngoại trừ huyết áp của họ..., nợ nần... và thuế má. Và thế là hết.

Vài tuần sau buổi gặp đầu tiên, tôi nhận lời đi uống bia với Bruce để bàn về các hướng đi dành cho anh. Anh nói: "Tôi không đủ tiền thuê cậu. Nhưng tôi cần cậu." Nhìn vào dáng vẻ tiều tụy của anh, tôi có thể thấy cái chết cận kề của doanh nghiệp đã bắt đầu hủy hoại sức khỏe anh. Theo nguyên tắc cá nhân, tôi hiếm khi nhận làm tư vấn kinh doanh, và chưa bao giờ làm miễn phí. Nhưng không hiểu tại sao, tôi lại nhận xử lý trường hợp của Bruce.

"Tôi chưa bao giờ làm thế này và cũng sẽ không lặp lại lần nào nữa, nhưng tôi sẽ giúp anh với chi phí là một cốc bia này thôi," tôi nói. (Kiểu gì thì cũng phải có qua có lại, dù chỉ là một cốc nước máy cũng được.) Khuôn mặt của Bruce trở nên nhẹ nhõm hẳn. Tôi nói tiếp: "Tôi sẽ làm việc với anh trong 3 buổi. Tôi sẽ chỉ ra thật rõ những gì anh phải làm để cứu doanh nghiệp của mình, bắt đầu từ

việc cắt bỏ tất cả những chi phí vớ vẩn này – cả chiếc xe ô tô nữa. Mọi khoản chi không cần thiết – cắt hết. Mọi dự án ngoài lề – cắt hết. Những khách hàng mà thực chất chỉ là khách của các nhà cung ứng khác – cắt hết.

Khi tôi vạch ra từng bước rõ ràng để thực hiện Kế hoạch Bí ngô cho doanh nghiệp của Bruce, biểu hiện của anh đã thay đổi. Có vẻ như anh đang lo lắng. Thậm chí, có thể là hơi sợ nữa. Tôi có thể thấy tâm trí anh đang cố giữ những khoản chi mà anh "phải" thực hiện, những dự án mà anh "phải" tiếp tục, những đống lộn xộn mà anh "phải" duy trì. "Anh sẽ phản đối tôi," tôi nói, "nhưng nếu anh làm theo kế hoạch của tôi, anh sẽ cứu được công ty." Tôi còn muốn nói thêm: "Và cả cuộc đời anh nữa." Nhưng anh có vẻ đã quá choáng ngợp rồi, nên tôi đã không làm vậy.

Và rồi anh nói cái điều mà ngày nào tôi cũng nghe các doanh nhân trên khắp thế giới nói: "Nhưng chỉ cần kiếm được một khách hàng nữa thôi là tôi thành công rồi. Tôi chỉ cần chốt được một thương vụ lớn này nữa thôi."

Đúng là Bruce vẫn chưa sẵn sàng. Anh vẫn nghĩ mình chỉ cần một khách hàng "tuyệt đỉnh", rồi mọi khó khăn sẽ được giải quyết. Vấn đề ở đây là anh đã chờ vị khách ấy suốt 20 năm rồi.

Dù Bruce có mong muốn hay tin vào điều đó đến đâu đi chăng nữa, nó cũng không phải là sự thật. Và nó sẽ không bao giờ trở thành sự thật. Không có ai chỉ cần thêm một thương vụ nữa là đạt được thành công. Nhờ có thêm một khoản doanh thu, bạn có thể sẽ thoát chết – trong tuần này – còn đạt đến thành công ư? Không có chuyện đó đâu. Để thực sự thành công, để trở thành doanh nghiệp đầu ngành đúng như mục tiêu đã định, thì trước tiên, bạn phải có một doanh nghiệp vững mạnh. Bạn cần có gốc rễ chắc khỏe, cơ sở hạ tầng được quy hoạch và vận hành hiệu quả, cùng với sự tập trung cao độ, để thực hiện một công việc duy nhất mà bạn rất, rất giỏi. Thay vì chỉnh sửa những thứ vô ích, bạn cần loại bỏ chúng vì chúng chẳng khác gì tế bào ung thư. Sau đó, bạn cần phát triển những thứ có ích .

Những người như Bruce không cố gắng để thành công thực sự, họ chỉ đang cố gắng để sống sót tới thứ Năm tuần sau.

Trong khi đó, có vẻ như Eric lại đang khá ổn – nếu chỉ nhìn thoáng qua. Là một tay đua kiêm kỹ sư và chuyên gia có hiểu biết toàn diện trong làng đua xe Công thức 1, Eric bắt đầu tập lái từ rất sớm (khi mới ngấp nghé độ tuổi cho phép) và đã kiên trì theo đuổi sự

nghiệp trong lĩnh vực này. Trong 20 năm qua, anh đã làm ăn khá phát đạt. Bạn có biết những cuộc đua 24 giờ [13] không? Anh đã chiến thắng nhiều cuộc đua như thế. Bạn có biết những triển lãm lớn của các hãng xe xa xỉ như Porsche? Anh tham gia tổ chức chúng. Bạn có biết những trường dạy lái xe mà hằng ngày mấy kẻ đua đòi đáng ghét (ừm... trong đó có tôi) có thể tới học lái xe đua Công thức 1 chứ? Anh là người xây dựng chúng. Là một kỹ sư xe đua, Eric còn trợ giúp các tay đua giành chiến thắng. Và anh đã thực hiện rất nhiều thương vụ.

Duy chỉ có một vấn đề, đó là việc kinh doanh của Eric chủ yếu chỉ xoay quanh mình anh. Dù đã xây dựng và quản lý vài đội ngũ nhân viên để thay mình làm những việc đơn giản, anh gần như vẫn tự xoay sở mọi thứ. Lý do là khi mới lập nghiệp, Eric đã ngộ ra một chân lý. "Tôi nhận ra cơ hội để mình trở thành tay đua siêu sao cũng chỉ tương đương với cơ hội trở thành ngôi sao điện ảnh, và tôi nhận ra nếu chỉ làm việc trong một mảng chuyên biệt nào đó của ngành đua xe thì ít ai có thể đạt tới mức thu nhập mà tôi cần để chu cấp cho gia đình," anh nói với tôi. "Vậy nên tôi đã học làm mọi thứ sao cho thật giỏi."

Khi nói chuyện với Eric, tôi không thể không chú ý tới điệp khúc mà anh liên tục lặp lại: "Tôi làm tất cả những việc này để chu cấp cho gia đình." Tôi biết mình chỉ là kẻ nghiệp dư khi xét về khả năng quan sát hành vi con người, nhưng trước đây, tôi từng thấy điều tương tự. Các điệp khúc chính là biểu hiện của sự phòng vệ. Có điều gì đó đang gây ra sự bất nhất giữa cảm xúc và hành động của Eric, và tâm trí đang cố bảo vệ anh. Eric lặp lại điệp khúc này không phải vì tôi cần phải tin điều đó, mà vì chính anh đang cần phải tin. Anh không đủ sức đối mặt với sự thật rằng cái giá thực sự mà anh phải trả chính là sự tự do và thời gian dành cho gia đình.

Eric luôn chìm trong công việc. Và mọi người luôn tìm đến anh khi có bất cứ nhu cầu gì liên quan đến lĩnh vực đua xe Công thức 1. Khi gọi điện cho tôi từ một trường đua ở Wisconsin, chỉ hai ngày trước khi đi tiếp tới một trường đua khác ở Montreal, Eric đã giải thích lý do người ta thuê anh: "Tôi có thể cho cậu biết chi phí chính xác của mọi thứ – xe kéo, lốp, căn lều đang dựng ngay trên đầu chúng tôi, tiền lương phải trả cho từng người, mọi thứ – và chi tiết các hợp đồng tài trợ, rồi chuyện tay đua đã sẵn sàng chưa, kết quả thử nghiệm xe ra sao, cần phải căn chỉnh gì nữa, và kỹ sư nào làm việc đó giỏi nhất. Tôi có được ngày hôm nay không phải vì tôi hiểu tường tận một thứ nào đó, mà vì tôi hiểu tường tận tất cả mọi thứ."

Khi tôi hỏi Eric yếu tố quyết định nào giúp anh thành đạt, anh nói: "Hồi mới khởi nghiệp, tôi đã đặt ra một nguyên tắc cho bản thân: Luôn trả lời cái điện thoại chết tiệt. Tôi thường xuyên tiêu tốn tới 3.000 đô-la để làm việc này. Nếu điện thoại đổ chuông giữa đêm khuya, tôi nhấc máy. Nếu nó đổ chuông lúc đang ăn tối, tôi nhấc máy. Khách hàng biết là sẽ luôn gặp được tôi, và điều đó giúp tôi rất nhiều trong việc làm ăn."

Tôi có thể nhìn ra điều đó. Tôi hiểu điều đó. Nhưng tôi cũng biết cam kết này đã đặt khách hàng vào vị trí trung tâm trong cuộc sống của Eric. Anh khiến bản thân ngày càng kiệt quệ vì phải duy trì sự thành đạt và theo đuổi mọi thời cơ mới cũng như mọi khả năng tiềm ẩn.

Eric đang kiếm được nhiều tiền hơn hết thảy mọi người trong ngành, và anh đang duy trì sự nghiệp bền vững trong một lĩnh vực có tính cạnh tranh cao mà anh vô cùng yêu thích. Sẽ chẳng có vấn đề gì nếu Eric không phải làm việc liên tục, bỏ lỡ thời gian bên gia đình, và phải trả lời cuộc gọi của khách hàng mọi lúc mọi nơi. Anh đã trở thành nô lệ cho doanh nghiệp của mình vì nó phụ thuộc hoàn toàn vào anh – vào kiến thức, các mối quan hệ, cũng như cách làm việc rất riêng của anh trong ngành đua xe. Eric đã mắc kẹt trong một cái bẫy khác – anh phải đánh đổi thời gian để kiếm tiền. Anh luôn phải làm việc hết công suất. Anh đã đánh mất cân bằng, và giống một cỗ máy hơn là con người. Thật trớ trêu!

Anh cũng đang kẹt cứng y như Bruce, chỉ khác ở chỗ anh kiếm được nhiều tiền hơn.

Khi tôi hỏi cách Eric định phát triển quy mô kinh doanh, anh nói: "Khi nào cậu nghĩ ra cách thì cho tôi biết với nhé!" Giống như bao người làm việc đơn độc khác, Eric tin rằng kiến thức và kỹ năng của anh không phải là thứ có thể truyền dạy, và nếu không thể dạy nó cho người khác, bạn sẽ không thể hệ thống hóa nó. Và nếu không thể hệ thống hóa, bạn sẽ không thể phát triển. Chấm hết. Nếu đang kiếm được bộn tiền từ những việc mình làm, bạn có thể sẽ bị mắc kẹt với định kiến rằng bạn là người duy nhất trên hành tinh này có đủ khả năng làm những việc đó. Bạn trở nên mù quáng trước cái bẫy do chính mình tạo ra.

Tôi chia sẻ câu chuyện của Eric để bạn nhận ra mình còn có thể bị mắc kẹt theo cách thứ hai. Cũng như Eric, có thể bạn đang làm ăn suôn sẻ. Có thể bạn đang kiếm được nhiều hơn số tiền cần thiết cho một cuộc sống thoải mái. Có thể bạn không gặp vấn đề gì về

dòng tiền và các khoản nợ. Có thể bạn đang được rất nhiều người lựa chọn trong lĩnh vực của mình. Có thể bạn rất yêu thích những việc đang làm. Nhưng nếu việc kinh doanh của bạn đòi hỏi bạn phải tự tay thực hiện tất cả mọi việc, hoặc hầu hết mọi việc, thì bạn sẽ không bao giờ tạo ra được quả bí ngô khổng lồ. Hãy nhớ lại định nghĩa về doanh nhân của ông Frank: Doanh nhân là những người tìm ra vướng mắc, phát hiện thời cơ, rồi xây dựng các quy trình để cho người khác và những thứ khác làm việc.

Cũng như bạn, Bruce và Eric từng có những ước mơ khi mới khởi nghiệp. Tôi không chắc ước mơ của Bruce cụ thể là gì, nhưng chiếc xe Escalade là một gợi ý rõ ràng. Có lẽ anh đã muốn "làm thật lớn" và "sống cho ra sống", sở hữu mọi thứ biểu trưng cho sự thành đạt. Còn với Eric, tôi thực sự biết anh muốn gì vì anh đã kể cho tôi nghe: "Tôi đã bắt đầu vì tôi yêu thích đua xe." Eric bước vào sự nghiệp này đơn thuần vì niềm đam mê và sự phấn khích mà nó mang lại, bởi anh là một đấu thủ, bởi anh sinh ra để giành chiến thắng.

Dù đang sống thoi thóp qua ngày, đang khá "ổn", hay đang thực sự phải tìm một lối thoát, có lẽ bạn cũng sẽ nghĩ rằng giấc mơ kinh doanh đầy hứa hẹn trước đây thực ra chỉ là ảo tưởng. Nó là thứ chỉ dành cho số ít người may mắn (hoặc những người vốn sinh ra đã giàu – đúng rồi, tôi đang nói tới ông đó, ông Donald Trump[14]). Thậm chí, nếu bạn đủ khả năng thống trị lĩnh vực của mình và kiếm bộn tiền, có lẽ bạn cũng sẽ chết khi đang cố thực hiện điều đó. Ai có đủ thời gian chứ? Chắc chắn không phải là bạn rồi. Bạn hiện đã làm việc tới 25 tiếng một ngày, 8 ngày một tuần. Bạn chẳng mấy khi gặp mặt gia đình, và nếu có dành thời gian tới xem buổi biểu diễn của con gái, hay đi nhậu với đám bạn chí cốt thì bạn cũng không thực sự có mặt ở đó. Bạn còn đang mải nghĩ về những rắc rối gần nhất và cách khắc phục chúng.

Cứ mở mắt ra là bạn lại dành từng giây từng phút để cố gắng duy trì doanh nghiệp mong manh của mình. Bạn luôn bù đầu vì ôm đồm quá nhiều việc, vì phải lo sao đủ tiền để trả lương cho nhân viên, và không biết liệu tiền trợ cấp xã hội có đủ cho bạn ăn mì gói cầm hơi khi đã về hưu không. Lấy đâu ra thời gian mà theo đuổi ước mơ, khi bạn gần như chẳng có đủ thời gian hay tiền bạc để lo chuyện ăn uống?

Mà bạn có còn nhớ nổi ước mơ ấy không?

Để tôi giúp bạn tìm lại ký ức nhé.

Bạn muốn được tự do sống, làm việc và thể hiện bản thân theo ý mình. Bạn muốn có quyền lực để tác động tới thị trường, nền văn hóa và cộng đồng của bạn. Bạn muốn tạo ra điều khác biệt. Từ con số 0, bạn muốn tạo nên thứ gì đó thật tuyệt diệu mà mọi người đều thèm muốn, yêu thích và ca tụng. Bạn muốn đạt được thành công theo đúng nghĩa của nó.

Và nếu tất cả những việc ấy cũng giúp bạn kiếm được bộn tiền thì càng tốt.

Thế nhưng, bạn lại phải làm nô lệ cho doanh nghiệp của mình. Nó sở hữu và đang đày đọa bạn. Dù cả thế giới đều tưởng bạn là một doanh nhân siêu hạng (hoặc mới nổi như cồn), thì trong thâm tâm, bạn vẫn thấy đôi lúc việc kinh doanh giống như một vũng cát lún mà bạn đang mắc kẹt ở chính giữa, ngày càng chìm sâu hơn mà chẳng thấy có cành cây nào để bám víu.

Mỗi ngày, tôi đều thấy các kênh truyền thông và trang blog kể về những doanh nhân sẵn sàng vực dậy nền kinh tế. Nhưng trên thực tế, nhiều doanh nhân cũng đang sẵn sàng bỏ cuộc. Theo Bộ Lao động Mỹ, mỗi năm ở Mỹ có khoảng 1 triệu doanh nghiệp mới được thành lập nhưng gần 80% trong số này đã thất bại trong 5 năm đầu hoạt động. 80% đấy, thưa các bạn.

Vấn đề ở đây là các doanh nhân đang bị mắc kẹt. Bruce mắc kẹt vì anh phải làm nô lệ của đồng tiền (vì không có tiền) còn Eric mắc kẹt vì anh là nô lệ của thời gian (vì không có đủ thời gian).

Bạn mắc kẹt vì... vì sao thì bạn nói cho tôi biết đi!

Bạn còn không chắc liệu mình có đang mắc kẹt? Hãy cùng xác định nhé.

Nếu bạn tự nhủ: "Chỉ cần có thêm một khách hàng (hay dự án/hợp đồng/thương vụ lớn) nữa thôi thì mình sẽ thành công", hay doanh nghiệp của bạn đòi hỏi chính bạn phải trực tiếp làm việc, hoặc bạn nghĩ ước mơ của mình chỉ là thứ hão huyền, thì bạn đã bị mắc kẹt. Nhưng tôi biết một lối thoát. Một lối thoát cho Bruce. Cho Eric. Và cho bạn.

Bạn sẽ không muốn thực hiện vài việc trong số những việc tôi kêu gọi bạn làm trong cuốn sách này. Cũng như Bruce, bạn sẽ phản đối một phần hoặc toàn bộ lời khuyên của tôi. Cũng như Eric, bạn sẽ nói với tôi rằng đó là điều bất khả thi trong lĩnh vực của bạn vì "đây là một lĩnh vực quá đặc thù" – hoặc chuyên biệt, hay khác thường. Bạn sẽ lừa dối tôi (và cả chính bạn) để tự ý quyết định bỏ

qua bước nào, thực hiện bước nào. Không phải vì lời khuyên của tôi có vẻ quá đơn giản đến mức phi thực tế, mà vì những điều tôi nói – những điều tôi biết là đúng – đều trái ngược với bản năng tự nhiên của bạn. Chúng có thể động chạm đôi chút tới cái tôi của bạn, khiến bạn phải băn khoăn về chính con người mình, và thậm chí còn có thể khiến bạn hoảng loạn.

Vì thế, nếu bạn không chắc liệu mình có nên tiếp tục, hãy tự hỏi bản thân:

Bạn có muốn doanh nghiệp của mình chết dần chết mòn trong khốn khổ?

Tôi sẽ tiếp tục với giả định rằng câu trả lời của bạn là "Không". Tôi không hề muốn tỏ ra nghiệt ngã, nhưng bạn nhất định phải hiểu rằng nếu không thống trị được lĩnh vực của mình, hoặc đang nghẹt thở vì phải chịu áp lực từ kỳ vọng của mọi người, thì rất có thể cuối cùng bạn sẽ trở thành cái gã yếu kém với bộ dạng thảm hại kia. Và tôi không hề, không hề muốn bạn lâm vào cảnh ấy. Tôi căm ghét cái gã đó.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1.*Tìm lại ước mơ.* Bạn từng có một giấc mơ, và trong mơ bạn biết chính xác cuộc đời mình sẽ ra sao, biết chính xác bạn sẽ làm gì với núi tiền của mình, và bạn sẽ cảm thấy thế nào khi đạt được giấc mơ đó. Khi trong đầu bạn chỉ có một nỗi lo duy nhất là làm sao có đủ tiền trả lương cho nhân viên vào tuần tới, thì giấc mơ kia có vẻ quá xa vời. Thế nhưng, giấc mơ ấy chính là thứ ngăn bạn không bỏ cuộc. Bạn đang cần có nó hơn bao giờ hết. Bởi vậy, ngay bây giờ, hãy tìm lại giấc mơ đã từng thôi thúc bạn khởi nghiệp. Hãy viết nó ra và giữ trong tầm tay mình, để lúc nào cũng có thể mở ra xem lại... vì chúng ta sắp sửa biến nó thành hiện thực.

2.*Thế thôi.* Đúng vậy. Chỉ có thế thôi. Bạn chỉ việc dành chút thời gian – vẻn vẹn 30 phút, hoặc lâu hơn nếu cần – để thực sự nghĩ về giấc mơ mà bạn từng tưởng tượng ra cho bản thân, gia đình và doanh nghiệp của bạn, khi bạn bắt đầu khởi nghiệp.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Kinh doanh qua mạng

Hãy tưởng tượng bạn là một nhà bán lẻ trang sức mỹ ký trên Internet. Hãy rời mắt khỏi các số liệu kinh doanh và gạt đống hộp

gói hàng sang một bên để cùng nhau áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn!

Bạn hiện có một doanh nghiệp nhỏ bán trang sức mỹ ký trên Internet, với thiết kế nguyên bản hoặc phỏng theo các mẫu trang sức thật. Bạn có thể làm việc tại nhà, nghĩa là có thêm thời gian bên các con, và bạn rất thích điều này. Nhưng số tiền kiếm được vẫn đang kém xa mức mà bạn mong muốn, mức mà bạn từng nghĩ mình sẽ kiếm được, và cứ mỗi lần phải thức tới 3 giờ sáng để đóng gói các đơn hàng, bạn lại tự hỏi liệu thế này có đáng không. Những đơn hàng lẻ tẻ từng mẫu khác nhau – một mẫu ở đơn này, một mẫu ở đơn kia – chính là thủ phạm bòn rút hết lợi nhuận và thời gian của bạn.

Vậy là bạn bắt đầu lập Bảng đánh giá khách hàng, và xác định những khách hàng lớn nhất cũng như không lớn lắm của mình. Vì là một nhà bán lẻ trên Internet với nhiều khách hàng chỉ mua một lần rồi thôi, nên bạn không thực sự phải "đuổi" một khách hàng tồi tệ nào. Thay vào đó, bạn tập trung tìm hiểu Danh sách mong muốn của 5 khách hàng đầu bảng. Và thật lạ lùng, ngay cả những khách hàng đầu bảng thường xuyên mua hàng của bạn cũng có tỷ lệ đổi trả cao, đặc biệt là khi họ mua những mẫu thiết kế mới nhất của bạn.

Bạn bấm điện thoại gọi cho 5 khách hàng này. Họ rất thích thú khi biết có một người "bằng xương bằng thịt" đứng sau công việc kinh doanh này, và còn vui gấp bội khi biết người đang gọi cho họ chính là chủ sở hữu của công ty.

Trong cuộc phỏng vấn khách hàng, bạn được biết 3 trong số 5 khách hàng này hiện đang quản lý các cửa hàng thời trang cổ điển, và họ bán rất nhiều trang sức cho các cô dâu. Họ đều thể hiện nỗi bức xúc vì không thể tìm được những mẫu trang sức phù hợp dành cho các cô dâu và phù dâu. Và họ buộc phải chấp nhận rủi ro khi tìm mua trang sức qua mạng; một mẫu mới có thể nhìn rất đẹp trên ảnh, nhưng khi mua về và thử kết hợp cùng váy áo thì mới thấy không ăn nhập – bởi vậy mà tỷ lệ đổi trả cao. Bạn hỏi: "Nếu có một dòng trang sức mỹ ký dành riêng cho cô dâu và phù dâu, anh/chị có muốn trưng bày chúng tại cửa hàng của mình không?" Tất cả các khách hàng đầu bảng của bạn đều nhiệt tình nói "Có!".

Thế là bạn bắt đầu tìm hiểu và nhận ra hiện tại không có ai làm việc này. Không có một ai. Bạn gọi cho nhà thiết kế/sản xuất tốt nhất của mình và đưa ra ý tưởng – thiết kế dòng trang sức dành

riêng cho các cô dâu. Bạn đồng ý cửa hàng trên Internet của mình sẽ là nhà phân phối độc quyền của dòng sản phẩm này, rồi bạn liên lạc lại với các khách hàng đầu bảng để khai thác thêm ý tưởng, cho đến khi bạn tuyệt đối chắc chắn mình biết chính xác những gì họ muốn.

Bạn thay đổi thương hiệu để nhắm tới các cửa hàng và nhà bán lẻ dành cho cô dâu. Đầu tiên, bạn cung cấp cho tất cả khách hàng đầu bảng dòng trang sức mới để trưng bày tại cửa hàng của họ. Họ chỉ cần mỗi mẫu vài sản phẩm, để giới thiệu cho vài chục cô dâu đến với cửa hàng mỗi ngày. Và khi một cô dâu thấy thích mẫu nào đó, chủ cửa hàng sẽ đặt hàng qua mạng. Mọi việc tiến triển rất tốt... và đã tới lúc mở rộng!

Bạn bắt đầu từ các đối tượng quen thuộc – những người có cửa hàng nhỏ hoặc các tiệm thời trang cổ điển – và xuất hiện ở bất cứ nơi nào họ thường lui tới. Bạn tham gia hội chợ, bữa tiệc và sự kiện phù hợp. Bạn đăng quảng cáo trên một vài tạp chí và bản tin thương mại được lựa chọn kỹ lưỡng, cũng như các trang blog liên quan tới lĩnh vực của mình. Bạn cũng có mặt ở tất cả các buổi trình diễn thời trang và giới thiệu sản phẩm để tìm kiếm những mẫu thiết kế mới.

Không lâu sau, đã có vài chục nhà bán lẻ trưng bày sản phẩm của bạn. Và, vì đã trở thành hình ảnh quen thuộc trong ngành, bạn có thêm quan hệ với các nhà thiết kế khác, rồi họ mời bạn hợp tác để thiết kế dòng trang sức mới dành riêng cho trang phục cô dâu của họ. Công ty của bạn được nhắc đến trên các tạp chí và trang blog nổi tiếng dành cho cô dâu, và không lâu sau, các cô dâu trên khắp cả nước đã trực tiếp đặt mua trang sức từ trang web của bạn. Và vì bạn chỉ bán trang sức nguyên bộ (vòng cổ, hoa tai và nhẫn) chứ không bán lẻ từng món nữa, nên mỗi đơn hàng sẽ mang về lợi nhuận cao hơn... chưa kể, bạn cũng tốn ít nguồn lực hơn (thời gian, phí vận chuyển...) để xuất hàng cho khách.

Quan trọng nhất, bạn đã phá bỏ giới hạn phát triển của ngành trang sức mỹ ký, và tự mở ra tiềm năng phát triển trong phân khúc đặc thù của ngành dịch vụ dành cho cô dâu. Dù giờ đây đã có đối thủ cạnh tranh, nhưng bạn vẫn đang thống lĩnh thị trường vì: (a) bạn là người tiên phong, (b) bạn hiểu tường tận lĩnh vực này, và (c) bạn có mối quan hệ tuyệt vời với các nhà thiết kế cũng như các nhà bán lẻ bởi bạn đã lắng nghe và đáp lại nỗi lòng cũng như mong ước của họ.

Giờ đây, doanh nghiệp của bạn đã là một gã khổng lồ trong ngành,

và đêm nào bạn cũng ngủ đủ giấc. Đời thật đẹp!

Chương 3
HẠT GIỐNG

Chuck Radcliffe là người chuyên trồng bí ngô siêu khủng. Nhưng anh không phải là một nông dân trồng bí ngô mà ta thường thấy. Anh chỉ trồng trọt ở mảnh vườn nhỏ sau nhà, và đã nảy sinh đam mê trồng những quả bí ngô siêu khủng ngay từ lần đầu tìm cách trồng một quả đủ lớn để một em bé có thể chui vừa. Không, anh không phải là kẻ dở người (chí ít cũng không phải kiểu dở người thông thường). Con trai của Chuck chào đời ngày 29/10, nên anh đã nảy ra ý định chụp ảnh cậu nhóc nằm trong một quả bí ngô, chỉ thò mỗi cái đầu ra ngoài. Thật dễ thương!

Vào dịp Halloween tiếp theo, Chuck đã trồng được quả bí ngô đủ lớn cho con trai, khi ấy 1 tuổi, có thể chui vừa để chụp thêm một bức ảnh nữa – và kể từ đó, anh cố gắng trồng những quả bí ngô ngày càng lớn để tiếp tục truyền thống chụp ảnh thường niên này. Với anh, việc này đã trở thành cuộc đua gay cấn xem ai lớn nhanh hơn, Chuck Con hay những quả bí ngô của Chuck Bố. Khỏi phải bàn, kỹ năng của Chuck cũng ngày càng tiến bộ, và sau 18 năm, Chuck đã trồng được những quả bí ngô lớn đến mức có thể ôm trọn cậu thanh niên 18 tuổi và cả cái tôi của cậu chàng. Bạn có tưởng tượng được cảnh tượng lúng túng ngượng ngùng khi Chuck Con dẫn bạn gái mới về nhà không? Nếu cô bé chịu nổi toàn bộ loạt ảnh thường niên kia thì cậu chàng nên cưới cô bé làm vợ!

Khi mới bắt đầu trồng bí ngô khổng lồ, mục đích của Chuck chỉ là chụp ảnh. Còn bây giờ, anh trồng chúng để giành chiến thắng – để phá kỷ lục của bang New Jersey. (Cái gì cơ? Jersey á? Đúng rồi. Bạn tưởng bang của chúng tôi chỉ có toàn đường cao tốc và tội phạm giết người[15] thôi phải không? Chúng tôi còn có cả bí ngô nữa đấy, thân thiện chưa nào.)

Khi bắt tay vào viết cuốn sách này, tôi đã tìm kiếm những nông

dân trồng bí ngô kỳ lạ như Chuck. Với họ, việc trồng bí ngô khổng lồ đã trở thành một lối sống, một đam mê cháy bỏng. Tôi đã gây dựng được hai doanh nghiệp thành công nhờ chính phương pháp trồng bí ngô siêu khủng của họ, vậy nên tôi nghĩ, liệu họ có biết thêm gì nữa không nhỉ?

Sau cuộc điện thoại kéo dài một giờ với Chuck, tôi đã biết nhiều hơn hết thảy mọi người về phương pháp tưới nước và cách phân bổ cây trồng. Tôi rất thích thú. Khi tôi đang tốc kí về sức chịu đựng khác nhau của những cây bí ngô có bộ rễ tự nhiên hình cây thông Nô-en, thì Chuck bắt đầu nói về thác Niagara.

Có vẻ như hằng năm, Chuck và vài trăm người đam mê trồng bí ngô khổng lồ khác lại lên đường hành hương tới thác Niagara để tham dự "Hội nghị quốc tế dành cho những người trồng rau quả khổng lồ" (Không, tôi không hề bịa ra hội nghị này đâu. Và đây cũng không phải là phần 2 của bộ phim Best in Show[16] đâu nhé).

"Tất cả các chuyên gia trồng bí ngô hàng đầu đều có mặt," Chuck nói. "Và chỉ sau vài cốc bia tại quầy bar, một người trong số họ có thể sẽ cho không bạn một hạt giống trị giá 500 đô-la, vậy nên tôi nghĩ đi tới đó cũng đáng."

Chờ chút. Một hạt giống đáng giá 500 đô-la ư? Chắc ý của Chuck phải là cả một xô hạt giống... hay ít nhất cũng là một túi chứ, phải không?

"500 đô-la cho một hạt thôi ư? Anh nghiêm túc đấy chứ?"

"Ừ. Thế còn chưa là gì. Những hạt giống tốt nhất có giá khởi điểm khoảng 1.800 đô-la," Chuck giải thích.

Tôi ngã ngửa. "Cho một hạt thôi?" tôi nhắc lại.

"Đúng vậy. Một hạt."

"Xin lỗi anh", tôi nói. "Giá đó có vẻ quá cao cho một thứ nhỏ xíu như thế."

"Ừ, nhưng nếu muốn có quả bí ngô vô địch thì cậu phải trồng một hạt giống vô địch."

Đúng thật, Chuck ạ. Đúng thật.

Anh giải thích rằng với một hạt giống loại thường, bạn sẽ không thể trồng được quả bí ngô to như chiếc xe ô tô. Mọi người trồng bí

ngô đều muốn tạo ra một quả bí ngô khổng lồ, để từ đó, họ có thể tiếp tục trồng thêm nhiều quả như thế nữa, và đoạt được chức vô địch.

Và đó là lúc Chuck kể cho tôi nghe về Howard Dill.

Dù đang sống ở Topeka hay St. Paul[17] thì tất cả những quả bí ngô khổng lồ mà bạn nhìn thấy trên tivi trong bản tin lúc 6 giờ đều bắt nguồn từ cùng một giống bí ngô có tên là Dill's Atlantic Giant (*Người khổng lồ Đại Tây Dương của Dill*), sản phẩm lúc sinh thời của Howard Dill ở vùng Nova Scotia, Canada. Ông được mệnh danh là ông trùm của ngành trồng bí ngô khổng lồ.

"Nếu muốn tạo ra một quả bí ngô khổng lồ, cậu cần phải trồng một hạt giống Atlantic Giant," Chuck nói. "Không có lựa chọn nào khác."

Vì muốn tìm hiểu thêm nên ngay khi vừa kết thúc cuộc nói chuyện với Chuck, tôi đã tìm hiểu về "Howard Dill" trên Google. Tôi biết được rằng Dill đã dành cả cuộc đời làm nông, và kể từ khi ông giành được chiến thắng đầu tiên vào năm 1979, các hạt giống Dill's Atlantic Giant đã luôn cho ra những quả bí ngô đạt kỷ lục thế giới (Hồ nước gần trang trại bí ngô của ông lại chính là nơi ra đời của môn khúc côn cầu trên băng... thật tuyệt phải không?) Sau đó, Dill đã đăng ký bản quyền cho các hạt giống của mình, và giờ đây, chúng đang được bán cho hàng chục công ty cung cấp giống trên khắp thế giới. Người thân của ông đã tiếp quản việc kinh doanh sau khi ông mất. Đối với những người đam mê trồng bí ngô thì Dill là một huyền thoại. Ông là người khổng lồ trong thế giới của những người trồng bí ngô khổng lồ. Ông đã *thống trị* lĩnh vực của mình.

Vì chẳng thể ngừng suy nghĩ về cái giá 1.800 đô-la cho một hạt bí ngô, tôi đã làm vài phép tính. Một hạt bí ngô chỉ nặng khoảng 1/200 ounce[18] mà có thể đáng giá trên 1.800 đô-la, thì bạn có hiểu không... điều đó có nghĩa là hạt giống bí ngô khổng lồ còn đắt hơn vàng. Đắt hơn rất nhiều là đằng khác. Thử nghĩ mà xem. Khi tôi đang viết những dòng này, tạp chí Forbes đang xác định giá trị một ounce vàng là 1.750 đô-la. Một ounce hạt giống lấy từ những quả bí ngô Atlantic Giant đã đoạt giải sẽ mang về cho bạn... 300.000 đô-la. Bạn có thể mua hạt giống Atlantic Giant loại thường với giá 10 đô-la một túi, nhưng chỉ một số ít hạt giống lấy từ những quả bí ngô đoạt giải mới có giá đắt hơn cả chiếc xe ô tô của bạn.

Nếu bạn vẫn chưa hiểu, thì xin nói rõ lý do tôi kể bạn nghe tất cả chuyện này không phải là để khuyên bạn đầu tư toàn bộ tiền bạc vào hạt giống Dill's Atlantic Giant. Đây là câu chuyện bạn cần biết, vì nếu muốn gây dựng được một công ty thành công tột bậc, bạn cần phải bắt đầu từ hạt giống Atlantic Giant của chính mình.

Khi mới khởi nghiệp, cũng như tôi, có lẽ bạn đã gieo rất nhiều loại hạt khác nhau. Bạn có cả núi ý tưởng tuyệt diệu, dang tay đón chào mọi đối tượng khách hàng, và hối hả làm việc để những hạt giống ấy nảy mầm. Bạn tưới nước, chăm bón và vun gốc. Một vài hạt giống phát triển tốt hơn số còn lại, cho ra những quả bí ngô, ý tôi là những khoản lợi nhuận, rất đáng hài lòng. Nhưng có những hạt mầm lại cứ thế khô héo rồi chết đi, dù bạn đã dành cả những nguồn lực quý giá mà mình không thực sự sở hữu để cố gắng chăm bón chúng. Có những hạt giống thậm chí còn chẳng thể nảy mầm.

Nhưng nếu bạn dồn toàn bộ thời gian và công sức cho hạt giống tuyệt vời nhất, tiềm năng nhất, đắt giá nhất thì sao? Với tình yêu và sự chăm sóc chuyên nghiệp của bạn, hạt giống này chắc chắn sẽ phát triển thành một cái cây có khả năng cho ra quả bí ngô khổng lồ. Nếu bạn không tốn thời gian hay tiền bạc để gieo trồng đám hạt giống đủ loại, theo đủ mọi cách thì sao? Nếu bạn biết chắc rằng hạt giống duy nhất kia sẽ đáp lại nỗ lực cao nhất của bạn và cứ thế lớn nữa, lớn mãi, thì sao?

Tôi sẽ trả lời thay cho bạn (vì dù tôi rất muốn được nghe bạn đáp lời, nhưng mối quan hệ giữa tác giả và độc giả hiện vẫn chưa cho phép chúng ta giao tiếp theo cách đó). Câu trả lời đã quá hiển nhiên. Nếu bạn gieo trồng những hạt giống đắt hơn vàng đến 150 lần và được bảo đảm sẽ cho ra những quả bí ngô siêu khủng, đủ để làm bánh thiết đãi cả làng, thì bạn sẽ bội thu. Khi ấy, bạn cũng sẽ hạnh phúc, hài lòng và rất có thể là giàu có nữa.

Chuck biết chỉ cần có một hạt giống siêu đặc biệt của Dill là anh đã có thể trồng được cả dàn bí ngô, và nếu tuân theo những phương pháp trồng trọt đã được kiểm chứng, anh gần như chắc chắn sẽ có được ít nhất một quả bí ngô khổng lồ. Nếu muốn có thêm một quả nữa, anh chỉ việc lặp lại quy trình trên với một hạt giống kỳ diệu nữa của Dill.

Đừng phí thời gian gieo trồng những hạt giống 5 ăn 5 thua. Hãy gieo trồng hạt giống mà bạn biết là có khả năng thành công cao nhất, rồi dồn hết tâm huyết, thời gian, tiền bạc và các nguồn lực khác vào cái góc nhỏ bé ấy, cho tới khi mọi giấc mơ kinh doanh

của bạn trở thành hiện thực.

Tìm ra hạt giống khổng lồ của chính bạn

Khác biệt lớn nhất giữa bạn và một nông dân chuyên trồng bí ngô khổng lồ là bạn đã có sẵn hạt giống tốt nhất của mình, bạn chỉ cần tìm thấy nó mà thôi.

Về bản chất, hạt giống khổng lồ của bạn chính là "Hồng tâm" của bạn – nơi mà lợi thế kinh doanh lớn nhất của bạn trùng khớp với nhu cầu của những khách hàng tốt nhất. Đó chính là lúc những khách hàng mà bạn ưa thích có thể đạt được lợi ích tối đa từ hệ thống quy trình hoạt động cốt lõi trong doanh nghiệp của bạn.

Ở chương sau, tôi sẽ chỉ cho bạn cách đánh giá khách hàng và lựa ra những khách hàng tốt nhất, còn ngay lúc này, hãy tạm nghĩ về họ như những người mà bạn muốn hợp tác nhất – những người có nhiều đơn hàng với bạn nhất, có kỳ vọng hợp lý và khả năng giao tiếp tốt. Tôi biết bạn có một danh sách khách hàng ưa thích luôn được bạn ưu tiên ngay lập tức, vậy ta hãy tạm thời bắt đầu với nhóm này.

Còn nếu bạn chỉ vừa mới khởi nghiệp và chưa có khách hàng, hãy cứ tưởng tượng ra mẫu khách hàng lý tưởng đối với mình. Việc này không khó, vì mẫu khách hàng lý tưởng của bạn sẽ rất giống bạn. Họ và bạn sẽ có chung những mối quan tâm, quan niệm, nguyên tắc, cảm hứng, tính cách và cả cách làm việc.

Ở nhiều khía cạnh, khách hàng lý tưởng sẽ giống như người bạn thân nhất của bạn.

Họ thích bạn và bạn thích họ. Quá trình hợp tác sẽ diễn ra rất suôn sẻ vì đôi bên đều hiểu nhau, tôn trọng nhau và có thể vui vẻ với nhau. Thêm nữa, cả hai đều được hưởng lợi lớn từ mối quan hệ này: họ được phục vụ như ý, còn bạn nhận được khoản phí đặc biệt mà họ sẵn sàng chi trả cho dịch vụ ấy. Hãy tưởng tượng khách hàng lý tưởng theo hình mẫu bạn thân của mình, và bạn sẽ thấy mọi thứ trở nên dễ dàng hơn.

Hệ thống cốt lõi của bạn chính là giá trị đặc biệt mà bạn mang tới cho khách hàng, nó khiến doanh nghiệp của bạn trở nên khác biệt so với mọi doanh nghiệp khác trong ngành. Không chỉ dừng lại ở bản thân sản phẩm hay dịch vụ, nó còn bao hàm cả cách thức mà bạn sử dụng để đem sản phẩm hay dịch vụ ấy đến với khách hàng, cũng như những năng lực và kinh nghiệm của riêng bạn. Nó chính là ý tưởng lớn, kỹ năng, bí quyết của bạn, tất cả hợp thành

một ly cocktail vô cùng đặc biệt và không thể sao chép.

Trong cuốn *The Toilet Paper Entrepreneur*, tôi đã nói về tầm quan trọng của việc tập trung toàn lực vào một "Khía cạnh vượt trội" (AOI – Area of Innovation) và diễn giải về ba khía cạnh: *chất lượng*, *giá thành* và *sự tiện lợi*. Không ai có thể trở thành kẻ dẫn đầu thực thụ trong cả ba khía cạnh này cùng lúc. Nhiều người đã thử và đều thất bại. Bạn không thể cung cấp chất lượng thượng hạng với tốc độ tên lửa và mức giá thấp kịch sàn. Đó đơn giản là điều không thể.

Ví dụ, ta đều biết Wal-Mart[19] luôn đi đầu về mặt giá cả. Giá cả là cuộc chơi của họ, và họ gần như luôn giành phần thắng. Vậy điều gì đã xảy ra khi họ cố gắng tham gia cuộc chơi về sự tiện lợi bằng dịch vụ cho thuê đĩa DVD qua mạng, với ý định cạnh tranh với Netflix và Blockbuster? Họ không chỉ thua, mà đã thất bại thảm hại. Theo đúng phong cách Wal-Mart, họ ra giá thuê bao hằng tháng thấp hơn giá của Netflix và Blockbuster, nhưng sau gần 2 năm, họ chỉ tiếp cận được 300.000 người dùng. Netflix có nhiều hơn gấp 10 lần số đó, với 3 triệu thuê bao (còn Blockbuster thì có hơn 800.000 thuê bao). Và Wal-Mart không có cơ sở hạ tầng cần thiết để cạnh tranh về sự tiện lợi – Netflix có nhiều trung tâm phân phối hơn, nên họ có khả năng cung cấp nhiều đĩa DVD tới nhiều người hơn, với tốc độ nhanh hơn Wal-Mart. Ngay cả gã khổng lồ Wal-Mart cũng không thể cạnh tranh nếu vượt ra khỏi lợi thế cốt lõi của mình là giá rẻ. Và bạn cũng thế.

Bạn phải lựa chọn. Khía cạnh vượt trội của bạn là gì? Bạn có phải là con người của chất lượng, chịu mất thời gian để mang tới sự hoàn hảo? (như Mercedes). Liệu bạn có thể đưa ra mức giá tốt nhất cho khách hàng? (như Wal-Mart). Hay bạn có thể cung cấp dịch vụ hoặc sản phẩm vô cùng tiện lợi? (như McDonald's).

Nhưng khoan đã! McDonald's cũng có mức giá tốt nhất. Một chiếc hamburger[20] to đùng kèm theo khoai tây chiên và một ly nước ngọt lớn, được trao tận tay cho bạn qua cửa sổ xe hơi trong vòng 60 giây, với mức giá chỉ 7,99 đô-la. Vậy rõ ràng là nhanh nhất và rẻ nhất rồi. Đúng không?

Sai rồi! McDonald's không tham gia cuộc chơi về giá cả, mà về *sự tiện lợi*. Lần đi siêu thị gần đây nhất, tôi có thể mua một chai nước ngọt 2 lít, nửa ký thịt bò xay, cùng vài củ khoai tây với số tiền thấp hơn giá một suất ăn tổng hợp tại McDonald's. Với mức giá ấy, bạn có thể mua đủ đồ ăn cho cả gia đình bốn người! Vậy là siêu thị đã chiến thắng về mặt giá cả. Nhưng ôi chao, một chiếc bánh

hamburger có ngay sau đúng 60 giây thì quả là hấp dẫn. McDonald's dẫn đầu về sự tiện lợi.

Khía cạnh vượt trội chỉ là một thành tố tạo nên giá trị đặc biệt của bạn. Một thành tố khác chính là sở trường số 1 của bạn – một việc mà bạn có khả năng làm rất, rất tốt. Đây là việc mà bạn có thể làm một cách tự nhiên và dễ dàng như chơi. Sở trường số 1 cũng là thứ mà bạn yêu thích nhất, khiến bạn cảm thấy hạnh phúc. Và vì tất cả những nguyên nhân ấy, đây chính là việc mà bạn muốn làm trước tiên. Bạn chẳng cần tự thúc ép mình hay nhờ người khác giúp đỡ để thực hiện việc này, vì nó đã trở thành bản năng của bạn. Và, có lẽ từ trước tới nay, bạn luôn ôm đồm mọi việc để rồi chẳng làm nổi việc gì ra hồn, vậy nên rất có thể sở trường số 1 cũng chính là thứ mà bạn chưa thể làm, hoặc ước mình đang được làm – giá như bạn có thể dừng tất cả những việc khác lại.

Hãy kết hợp khía cạnh vượt trội và sở trường số 1 cùng với cuộc sống và kinh nghiệm kinh doanh của bạn – những kinh nghiệm không ai khác có, vì họ *không phải là bạn* – rồi bạn sẽ nhận ra tại sao công ty mình lại hoàn toàn khác biệt so với các đối thủ. Giá trị đặc biệt của bạn được cấu thành từ khía cạnh vượt trội, sở trường số 1 và những tố chất, đặc tính, năng lực cùng mối quan tâm của bạn – những thứ làm nên chính con người bạn.

Để đánh trúng Hồng tâm, bạn còn phải chú ý tới khả năng hệ thống hóa mọi khía cạnh của doanh nghiệp. Bạn có thể nghĩ (như Eric) rằng lĩnh vực kinh doanh của mình quá đặc thù hoặc quá khó để có thể hệ thống hóa, nhưng vấn đề không nằm ở đó. Khi doanh nghiệp lớn dần, việc hệ thống hóa sẽ trở nên ngày càng dễ dàng. Mọi thứ sẽ đến với bạn một cách tự nhiên, bạn sẽ thiết lập thêm các mối quan hệ, và có thêm nhiều cộng sự đủ khả năng hiểu rõ cơ chế vận hành của mọi thứ. Bởi vậy, khi bạn đánh giá khả năng hệ thống hóa của mình, hãy tự hỏi: "Hiện tại thì việc này đã dễ làm hay chưa, và mình có thể khiến nó ngày càng dễ hơn được không?"

Việc hệ thống hóa sẽ cho phép bạn dứt khỏi công việc để có một kỳ nghỉ dài 4 tuần mà vẫn yên tâm rằng mọi thứ sẽ vận hành suôn sẻ. Và nếu biết hệ thống hóa đúng cách, doanh nghiệp của bạn còn có thể phát triển lớn thêm nữa.

Tôi thích sử dụng hình ảnh, các bức tường trong văn phòng tôi đều chật kín bảng trắng. Bởi vậy, tôi đã vẽ ra biểu đồ xinh xắn này để giúp bạn tìm được hạt giống của mình. Hãy nhìn vào hình trên, và tôi sẽ giải nghĩa thêm cho bạn. Tôi dám chắc là nó không hề thua kém mấy biểu đồ của ông Frank đâu.

Ở góc trên bên trái, ta có **Khách hàng đầu bảng,** những cá nhân và doanh nghiệp đứng đầu danh sách khách hàng của bạn, khi bạn thực hiện Bảng đánh giá khách hàng (xem chương sau) – nói cách khác, họ là những khách hàng tốt nhất của bạn. Ở góc trên bên phải, ta có **Giá trị đặc** biệt mà bạn mang tới cho khách hàng, tức là giá trị kết hợp khía cạnh vượt trội, sở trường số 1 và kinh nghiệm của bạn. Và ở góc dưới ta có **Hệ thống hóa,** khả năng sử dụng nhân lực hoặc máy móc tự động để bạn có thể dễ dàng phát huy và nhân rộng các giá trị.

Ở trung tâm của hình là Hồng tâm, cơ hội để bạn phát triển tột bậc. Về mặt định nghĩa, Hồng tâm – hạt giống Atlantic Giant của bạn – phải là điểm kết hợp của cả ba yếu tố trên. Mọi kiểu kết hợp khác đều không thể mang đến kết quả tương tự.

Ví dụ, nếu bạn đang làm việc với các khách hàng đầu bảng (bạn sẽ

biết cách xác định họ trong Chương 4) và cung cấp cho họ một sản phẩm hay dịch vụ đặc biệt (thứ mà đối thủ của bạn không thể hoặc rất khó có thể sao chép), nhưng bạn lại không thể dễ dàng hệ thống hóa (bạn phải tự tay thực hiện chứ không thể tìm ai làm thay). Bạn sẽ luôn phải gánh chịu áp lực vì không có đủ thời gian hoặc tiền bạc. Bạn sẽ luôn phải lấy công làm lãi – giống như Eric, tay lái xe đua suốt ngày bôn ba khắp chốn, không bao giờ tắt nguồn điện thoại... và chẳng bao giờ bật được nguồn cho cuộc sống của mình.

Nếu bạn đang cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ đặc biệt và có thể dễ dàng hệ thống hóa, nhưng lại chẳng có ai muốn sử dụng nó, nghĩa là sẽ chẳng hề có "khách hàng tốt nhất", thì rõ ràng là hỏng bét rồi.

Còn nếu bạn đang làm việc với khách hàng đầu bảng và có thể hệ thống hóa, nhưng sản phẩm của bạn lại chẳng có gì đặc biệt, thì sẽ không có rào cản cạnh tranh nào và bạn sẽ bị các đối thủ hạ gục bằng giá cả... thường là vậy... hoặc bằng cả triệu cách khác nữa. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ có thể mở rộng quy mô doanh nghiệp thật lớn đúng như tiềm năng của nó.

Jorge Morales và Jose Pain đã phải rất chật vật để rút ra được bài học này. Năm 2007, khi họ bắt đầu mở Specialized ECU Repair – một công ty chuyên sửa chữa bộ điều khiển trung tâm ECU cho các loại xe ô tô hạng sang (một bộ máy tính điện tử rất tinh vi, mà nếu gặp trục trặc thì có thể sẽ làm hỏng chiếc xe hơi trị giá 100.000 đô-la của bạn chỉ trong nháy mắt) – thì mục tiêu đặt ra là giúp được càng nhiều khách hàng càng tốt. Một chiếc ECU sau khi sửa chữa sẽ có độ bền 30 năm, nên hầu hết khách hàng của họ đều một đi không trở lại. Bởi vậy, họ đã cố gắng tiếp nhận mọi đơn hàng sửa chữa, kể cả các dòng xe châu Âu với những công nghệ mà họ vẫn chưa nắm rõ.

Cả hai đều là kỹ sư điện giàu kinh nghiệm, tuy nhiên, họ còn có một khả năng đặc biệt – chỉ mất vài ngày để khôi phục ECU của gần như mọi dòng xe và đời xe Porsche và BMW. Còn với các hãng xe sang khác, họ không làm được như vậy. Không phải là họ không thể sửa ECU của một chiếc Jaguar, chỉ có điều họ không thể sửa nó trong một tuần, như lời họ hứa. Thế nhưng, vì muốn phát triển doanh nghiệp, Jorge và Jose đã làm điều mà hầu hết các doanh nhân đều làm khi mới khởi nghiệp – họ nhận làm những việc lẽ ra không nên làm.

"Chúng tôi đã bị cám dỗ trong thời gian đầu khi muốn thử xem

liệu có thể sửa những loại ECU không quen thuộc trong thời gian tương đương với những loại ECU mà mình đã sửa thành thạo không," Jorge giải thích với tôi. "Chúng tôi đã phải rút lui và hoàn lại số tiền mà khách hàng chi ra để sửa chữa. Chúng tôi đã phải từ bỏ những trường hợp mà mình không thành thạo cho lắm – như những xe Jaguar đời cũ – vì chúng tôi đang thực sự đang gây hại đến những khách hàng tin tưởng giao phó công việc cho mình."

Vì vậy, họ đã thu hẹp phạm vi tập trung trong công việc, và chỉ nhận sửa những trường hợp mà họ biết là có thể xử lý ngon lành. Họ tập trung phục vụ khách hàng, hoàn thành việc sửa chữa với chất lượng đáng tin cậy. Dần dần, trình độ sửa ECU cho xe Porsche và BMW của họ thậm chí còn tiến bộ thêm. "Khi có thêm nhiều đơn hàng và tự phát triển thêm công cụ, thời gian sửa chữa của chúng tôi đã cải thiện vượt bậc. Giờ đây, chúng tôi có thể sửa 5 bộ ECU trong 1 giờ và kiếm được 2.500 đô-la." Khi nỗ lực hệ thống hóa thêm nữa, họ đã áp dụng chương trình trao đổi ECU để khách hàng có thể đổi bộ ECU cũ và nhận ngay một bộ mới chỉ sau một ngày.

Jorge và Jose đã tìm được Hồng tâm của họ, khi nhu cầu của những khách hàng tốt nhất (thời gian sửa chữa nhanh, chất lượng đảm bảo) giao thoa với giá trị đặc biệt của dịch vụ (Khía cạnh vượt trội = chất lượng; sở trường số 1 = Porsche và BMW) và khả năng hệ thống hóa (phát triển công cụ và chương trình mới để tối ưu hóa hoạt động).

"Hồi còn ôm đồm quá nhiều việc, chúng tôi không kiếm được nhiều tiền như thế này. Giờ đây, chúng tôi chỉ bảo dưỡng ECU cho xe Porsche và BMW. Thật khó hiểu tại sao chúng tôi lại kiếm được nhiều tiền hơn khi tập trung vào một mảng quá hẹp. Nhưng mọi chuyện đúng là như vậy."

Để phát triển doanh nghiệp, bạn phải nhắm thẳng vào Hồng tâm bao gồm cả ba yếu tố trên, chứ không chỉ là một hay hai yếu tố. Nếu không, bạn sẽ suốt ngày quanh quẩn tưới nước cho đủ loại hạt khác nhau, mà bỏ mặc hạt giống Atlantic Giant. Nếu bạn không gieo trồng hạt giống Atlantic Giant ấy thì dù những hạt khác có nảy mầm, bạn cũng sẽ không bao giờ đạt được thành quả khổng lồ. Bạn sẽ mãi mãi phải tưới nước cho cái cây của mình mà rốt cuộc vẫn chỉ thu được một quả bí ngô còi cọc. Chúng ta đều biết chiến lược ấy sẽ dẫn tới đâu. Tôi có cần nhắc lại cho bạn nhớ về cái gã hèn kém thảm hại, miệng chảy dãi không? Rất có thể hắn đang ngồi ngay trên vai bạn đấy. (Đừng nhìn, đừng có nhìn! Hắn sẽ trở nên rất xấu tính nếu bạn nhìn thẳng vào hắn). Giờ thì

bạn có thể đá bay hắn, vì bạn đã được biết về Hồng tâm rồi còn hắn thì không.

Chỉ có duy nhất một hạt giống Atlantic Giant

Rất nhiều người bước vào nghiệp kinh doanh và lập tức cố gắng sao chép người khác. Đây là bản năng của con người. Thời tiểu học, ta muốn có cùng đồ chơi với những đứa trẻ khác, cùng xem phim hoạt hình giống nhau, và cùng cổ vũ những đội thể thao giống nhau. Lên trung học, ta cố hòa nhập với nhóm học sinh sành điệu bằng cách bắt chước họ từ cách ăn mặc, nói năng cho đến cả quan niệm và niềm tin. Khi đã trưởng thành, ta cố theo kịp những người mà mình ngưỡng mộ – lái loại xe giống họ, chọn nơi nghỉ mát giống họ, mua những thứ vớ vẩn giống họ.

Ta liên tục để ý tới mọi người, để tìm cách khiến mình trở nên tốt đẹp hơn họ, hoặc trở nên giống họ hơn. Khi cần thiết kế trang web cho công ty của mình, điều đầu tiên mà bạn đã làm là gì? Tôi cá là bạn đã xem xét trang web của vài đối thủ cạnh tranh. Còn khi bạn đăng quảng cáo "tìm người" để tuyển nhân viên đầu tiên thì sao? Tôi cá là bạn đã sao chép mẫu quảng cáo mà đối thủ lớn nhất của bạn đang sử dụng (và rất có thể bạn còn lấy cả mẫu hợp đồng làm việc từ trang web của họ nữa).

Thế còn lúc bạn cho ra một sản phẩm mới? Bạn có kiểm tra xem sản phẩm của đối thủ hứa hẹn những tính năng gì, trước khi phát triển sản phẩm của chính bạn không? Tôi cá là có. Việc đó không xấu – chính tôi cũng từng làm vậy. Nhưng đây là một cái bẫy, bởi bạn không thể tìm được hạt giống Atlantic Giant trong khu vườn của người khác. Bạn không thể sao chép ra một hạt giống Atlantic Giant; mà cần hạt giống của riêng mình. Bạn cứ việc học hỏi mọi người, kể cả các đối thủ, nhưng để tìm được Hồng tâm của bản thân, bạn cần phải là chính mình.

Đúng là bạn phải chú ý xem các đối thủ đang làm gì, nhưng bạn cũng cần hiểu rằng họ không nắm giữ hạt giống Atlantic Giant của bạn. Trời ạ, thậm chí họ còn giống như loài cỏ dại đang dần xâm lấn khu vườn của bạn đấy. Tất cả những sự so sánh, đánh giá và cố gắng chạy theo họ đều là sai lầm to lớn, bởi những việc ấy sẽ kéo bạn chệch khỏi Hồng tâm. Khi bạn thôi không nhìn sang người khác và bắt đầu tập trung nghĩ xem làm cách nào để dễ dàng cung cấp một thứ gì đó thật đặc biệt, thứ mà các khách hàng tốt nhất của bạn thực sự muốn; khi bạn làm cái việc dễ dàng nhất, vui thú nhất, khiến bạn hài lòng nhất; thì lúc đó, bạn không còn là kẻ chỉ biết theo chân các đối thủ mà đã trở thành người dẫn đầu.

Theo lời của anh nông dân trồng bí ngô nghiệp dư Chuck Radcliffe: "Nếu muốn tạo ra quả bí ngô vô địch, bạn phải gieo trồng một hạt giống vô địch." Chỉ có duy nhất một hạt giống Atlantic Giant trong mảnh vườn của bạn, và bạn không cần phải lái xe đến tận thác Niagara để có được nó. Chỉ cần làm theo kế hoạch này thôi.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Lập biểu đồ.* Ở chương sau, bạn sẽ tìm ra những khách hàng tốt nhất, nhưng trước hết bạn cần phải làm những việc căn bản đã. Hãy vẽ biểu đồ ba vòng tròn lên một tờ giấy và ghi các đề mục cho nó. Bạn cũng có thể tải về những bản vẽ có sẵn ba vòng tròn tại địa chỉ web: www. PumpkinPlan.com/Resources. Treo biểu đồ tại nơi mà bạn có thể nhìn thấy hằng ngày, và dần dần điền vào đó những thông tin chi tiết mà bạn mới phát hiện ra. Việc này không phải làm một lần là xong. Hãy chuẩn bị tinh thần để cân nhắc, chỉnh sửa và cải thiện thường xuyên.

2. *Nhắm thẳng vào "Khía cạnh vượt trội" của bạn.* Đặc điểm của bạn là gì? Công ty của bạn có gì vượt trội? Bạn có thời gian giao hàng ngắn hay khả năng tương tác nhanh chóng với khách hàng? Bạn cam kết chất lượng tuyệt hảo mà không đối thủ nào sánh kịp? Hay bạn đưa ra mức giá rẻ nhất thị trường? Hãy dành vài phút để tìm ra Khía cạnh vượt trội của bạn. Và hãy nhớ, bạn không thể làm dâu trăm họ. Bạn chỉ có thể đáp ứng một nhóm người quan trọng – nhóm khách hàng tốt nhất. Đâu sẽ là khía cạnh thực sự vượt trội của bạn – chất lượng, tốc độ/hiệu suất, hay giá cả? Khi đã tìm ra khía cạnh vượt trội, hãy trả lời câu hỏi này: Bạn sẽ làm gì để nâng tầm sự vượt trội ấy tới mức độ hiếm có, hoặc tốt hơn nữa là mức độ chưa từng thấy trong ngành?

3.Tìm hiểu xem liệu bạn có thể hệ thống hóa không. Bạn đang tự tay thực hiện những phần việc nào vì bạn nghĩ như vậy sẽ dễ hơn là dạy người khác cách thực hiện chúng? Nếu bạn đi chơi suốt 4 tuần thì những phần việc nào sẽ bị gián đoạn? Nếu bạn tạm nghỉ làm, liệu doanh nghiệp của bạn có sụp đổ? Hãy liệt kê tất cả các phần việc như thế, vì đó là những điểm mà bạn cần phải bắt đầu xây dựng hệ thống. Xây dựng hệ thống là việc khó nhằn và mất thời gian, có thể lâu hơn gấp 10 lần, hay 100 lần so với giải pháp "tự làm cho xong". Nhưng khi hệ thống đã hoàn chỉnh và ăn khớp, nó sẽ tự động vận hành và bạn sẽ không bao giờ phải lặp lại việc này nữa.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Xây dựng

Hãy tưởng tượng bạn là một tổng thầu xây dựng. Hãy mang theo bộ đồ bảo hộ, hộp đựng bữa trưa và cây búa Tyco từ thập niên 1970 – chúng ta sẽ thực hiện Kế hoạch Bí ngô trong ngành xây dựng.

Bạn là một tổng thầu xây dựng – bạn xây dựng đủ loại nhà cửa – trong một thị trường đầy thách thức, cạnh tranh với các nhà thầu khác để giành giật cùng một đối tượng khách hàng: các chủ đầu tư phát triển nhà cho gia đình trẻ, cho người về hưu, cho người độc thân có việc làm ổn định... Cũng như mọi người, bạn tận dụng quan hệ với các kiến trúc sư để tiếp cận những khách hàng cá nhân – kể cả những khách hàng gàn dở. Trong một thị trường ảm đạm, việc gì đến tay, bạn đều nhận hết.

Sau khi điền xong Bảng đánh giá khách hàng, bạn biết chính xác khách hàng nào cần bị loại bỏ: những gã lúc nào cũng mất tới 240 ngày để thanh toán đủ tiền, các chủ đầu tư luôn khiến công việc bị ì trệ rồi lại đột ngột rút ngắn thời hạn bàn giao. Thật dễ để chấm dứt với những đối tượng đó, vì chỉ cần nghĩ tới tương lai không phải làm việc với họ nữa là bạn đã muốn nhảy chân sáo khắp phố rồi. Bạn chỉ việc báo cho anh chàng Larry chuyên thanh toán trễ rằng bạn sắp nâng giá dịch vụ và áp dụng chính sách khắt khe cho các trường hợp thanh toán muộn. Larry là người thông minh, nên anh ta sẽ tự bỏ đi để tìm ai đó sẵn sàng cho anh ta nợ tiền. Còn với những chủ đầu tư trì trệ thì sao? Bạn loại bỏ họ bằng một chính sách khác: phí bồi thường khi làm chậm tiến độ và phí rút ngắn thời hạn bàn giao. Vậy là họ cũng biến luôn.

Khi hai loại khách hàng tồi tệ nhất đã không còn, bạn có thể tiếp tục chọn lọc và cắt giảm. Khi không còn phải hối thúc Larry thanh toán tiền nữa, bạn có cần một nhân viên ghi sổ kế toán toàn thời gian nữa không? Bạn có thể xoay sở với một nhân viên ghi sổ bán thời gian không? Bạn có thể cắt giảm nhân sự không?

Tiếp theo, bạn tập trung tìm cách chăm sóc khách hàng đầu bảng: các chủ đầu tư phát triển nhà ở. Trước khi liên hệ với họ, hãy chú ý tới đặc điểm chung của họ, nếu có. Có phải họ chuyên phát triển các tòa nhà thân thiện với môi trường không? Họ có nhắm vào một phân khúc dân số cụ thể không? Họ có đòi hỏi vật liệu xây dựng đặc biệt không? Khi quan sát điểm chung của các chủ đầu tư, bạn có thể vạch ra kế hoạch đáp ứng chính xác nhu cầu của họ.

Bạn liên lạc với 6 khách hàng đầu bảng, và đề xuất một buổi gặp

mặt để tìm ra cách phục vụ họ tốt hơn. "Những điều khiến ông khó chịu nhất trong ngành xây dựng *của chúng tôi là gì?*", "Nếu chắc chắn được đáp ứng, ông sẽ yêu cầu những nhà thầu như chúng tôi làm gì cho các chủ đầu tư như ông?", "Điều gì sẽ giúp ông cảm thấy mọi thứ (cuộc sống và công việc) trở nên dễ dàng hơn, tốt đẹp hơn và sinh lời nhiều hơn?"

Sau khi ghi nhận nguyện vọng của họ, bạn để ý thấy có hai chủ đầu tư thực sự muốn các nhà thầu xây dựng làm việc thật nhanh. Dường như thị trường xây nhà cấp tốc sắp bùng nổ. Bạn từng xây dựng một vài căn nhà với tốc độ kỷ lục, và thực ra việc đó lại sinh lời rất lớn. Bạn có thể phát triển hệ thống để liên tục thực hiện được những dự án gấp gáp như thế khá dễ dàng. So với chủ trương đòi phí bồi thường khi bị ép bàn giao sớm, thực ra bạn lại kiếm được nhiều tiền hơn nếu thực hiện chính sách "cắm đầu cắm cổ mà làm". Sao trước đây bạn không nhận ra điều đó cơ chứ? (Vì bạn còn đang tất tả xây dựng đủ thứ từ chuồng chó cho tới biệt thự thiết kế nửa mùa... và kế toán của bạn còn bận tìm cách hối thúc Larry thanh toán tiền!)

Bỗng nhiên, bạn đã đánh trúng Hồng tâm – nơi giao thoa kỳ diệu giữa các khách hàng đầu bảng và dịch vụ sinh lời cao nhất của bạn với khả năng hệ thống hóa tốt. Nếu bạn chuyên xây dựng các dự án siêu cấp tốc thì sao? Bạn biết chắc chắn không có đối thủ cạnh tranh nào chủ động nhận thầu kiểu đó, nên nếu nhắm thẳng vào phân khúc này, bạn sẽ trở thành lựa chọn hiển nhiên. Bạn trở thành người thống trị.

Vậy là bạn bắt đầu chuyển hướng tập trung, vẫn thực hiện nốt các dự án đã nhận, nhưng bắt đầu cơ cấu lại doanh nghiệp để nhắm vào phân khúc mới. Bạn quay lại với các khách hàng đầu bảng và nói với họ: "Này, ông nói ông muốn xây dựng cấp tốc, và chúng tôi đang tập trung phát triển theo hướng đó. Đây là kế hoạch của chúng tôi – ông có thể cho tôi vài lời góp ý được không?" Bạn ghi chép lại, điều chỉnh chiến lược cho tới khi khách hàng muốn lên lịch làm việc với bạn.

Dù đã có chuyên môn và năng lực mới, nhiều khách hàng vẫn gọi bạn là "anh thầu xây dựng". Bởi vậy, bạn tự đặt cho mình thương hiệu mới. Giờ đây, bạn là "Dịch vụ xây nhà cấp tốc". "Thế là sao?" khách hàng hỏi bạn. Tuyệt vời! Bạn đã mở ra cơ hội để kể cho họ nghe về điểm khác biệt của bạn.

Giờ thì bạn đã có cả núi dự án siêu lợi nhuận với các khách hàng đầu bảng, những người vô cùng yêu quý bạn vì bạn đáp ứng được

ước muốn của họ. Họ làm ăn phát đạt. Bạn cũng làm ăn phát đạt. Khi ấy, bạn quay lại với những khách hàng đầu bảng, tức là các chủ đầu tư phát triển nhà, và nói: "Ông có thể giới thiệu tôi với các nhà cung ứng dịch vụ cho ông được không? Tôi muốn thảo luận với họ để tìm cách giúp ông làm ăn phát đạt hơn nữa." Giờ thì bạn chính là một siêu sao. Không những thế, bạn còn sắp được các nhà cung ứng giới thiệu cho hàng loạt khách hàng tiềm năng.

Bạn gặp gỡ những nhân viên môi giới bảo hiểm, các đơn vị cho vay thế chấp và các kiến trúc sư. Họ rất khoái bạn vì bạn thực sự muốn hỗ trợ họ, và tất cả cùng bắt tay hợp tác để làm hài lòng chủ đầu tư. Đến khi ai đó hỏi họ: "Anh có biết nhà thầu nào có thể xây nhà chất lượng tốt trong chưa đầy 6 tuần không?" thì họ sẽ nói: "Có đấy. Tôi biết một anh chàng chuyên xây nhà cấp tốc. Để tôi giới thiệu cho." Bạn thấy không? Các nhà phân phối đang gọi tên thương hiệu của bạn. Thành công rồi.

Chẳng bao lâu sau, công ty của bạn là địa chỉ duy nhất mà mọi người tìm đến khi họ cần xây một ngôi nhà thật nhanh. Bạn chính là quả bí ngô lớn nhất trong vùng. Thị trường ảm đạm hả? Ảm đạm là thế nào? Doanh nghiệp của bạn không còn phụ thuộc vào lãi suất ngân hàng, xu hướng thị trường, thậm chí chẳng cần phải cạnh tranh. Làm gì có đối thủ cạnh tranh. Sẽ luôn có ai đó có nhu cầu xây dựng gấp rút. Luôn là vậy!

Chương 4
XEM XÉT DÂY BÍ NGÔ

Dù tôi đã luôn nhấn mạnh và hứa hẹn biết bao lần rằng Kế hoạch Bí ngô sẽ có hiệu quả, nhưng tôi biết rất có thể bạn vẫn đang nghĩ "Gã này đúng là dở người. Mình sẽ không đời nào cắt giảm khách hàng!" Ngay cả khi bạn thấy lời tôi nói có lý, thì rất có thể bạn vẫn sẽ nghĩ, như anh Bruce bán hoa cưới, rằng việc cày cuốc liên tục như trâu bò cuối cùng cũng sẽ mang lại thành quả xứng đáng. (Chắc chắn phải là như vậy, đúng không?) Chắc chắn rồi, bạn sẽ loại bỏ những khách hàng dở hơi nhất, nhưng bạn sẽ không chịu cắt bỏ tất cả những khách hàng hiện đang khiến bạn khốn khổ, hoặc đang là gánh nặng chi phí của bạn. Nếu loại bỏ hết, bạn chỉ còn lại vài ba khách hàng thôi thì sao?

Nhiều khách hàng hơn không có nghĩa là tốt hơn, các bạn ạ. *Khách hàng tốt hơn* mới tốt hơn.

Bạn cần thay đổi tư duy để dứt khỏi cuộc chơi về số lượng. Đừng vắt kiệt sức mình để đổi lấy những khoản tiền còm. Tôi muốn thấy bạn vượt qua nỗi sợ và bắt đầu dành trọn tâm huyết cho những khách hàng có khả năng biến khoản lợi nhuận đáng mơ ước nhất của mình thành hiện thực.

Khi cô bạn A.J. Harper của tôi bắt đầu sự nghiệp viết lách tự do, cô ấy đã nhận mọi việc có thể mang lại tiền. Cô ấy viết báo, sách, blog – bất cứ thứ gì. Thực sự là bất cứ thứ gì. Chắc cô ấy sẽ giết tôi mất, nhưng để tôi kể bạn nghe, có lần cô ấy đã nhận viết những bài báo về chủ đề tăng kích thước dương vật cho một nhà phân phối dược phẩm chức năng. Và không nhé, loại thuốc đó không có tác dụng đâu. Đừng hỏi tại sao tôi lại biết điều đó.

Vấn đề là, dù vẫn kiếm đủ tiền để sống, nhưng cô ấy không thực sự thành công. Cô ấy làm việc cả 7 ngày trong tuần mà cuối cùng

vẫn phải vay mượn tiền của người thân để xoay sở qua ngày. Tệ hơn, ngày nào cô ấy cũng tốn hàng giờ để đấu thầu cho các dự án mới, cố gắng tìm kiếm khách hàng mới.

Nhưng 6 năm sau đó, Harper là một người rất thành đạt. Cô ấy có một đội ngũ nhân viên dưới quyền, và họ cùng nhau làm việc để liên tục ra mắt những cuốn sách tuyệt vời cho công ty Book Lab của mình. Hôm trước, chúng tôi vừa đi ăn nhẹ và tán gẫu. Cô ấy đã giải thích quá trình xoay chuyển tình thế của mình: "Sau vài năm lận đận, tớ đã nhận ra có một vài khách hàng mà tớ rất thích được làm việc cùng, và họ đều có vài điểm chung," cô ấy kể. "Họ đều có sản phẩm, đồng nghĩa với việc họ không phải là những kẻ to mồm chỉ biết hứa suông với độc giả. Họ đều có đủ kiên trì và quyết tâm để cuốn sách của họ có thể xuất bản. Và quan trọng nhất là họ tôn trọng tớ, nghĩa là chúng tớ có thể hợp tác – và đó là điều mà tớ khoái nhất."

Vậy là cô ấy đã tập trung vào các khách hàng tốt nhất, và thôi không kiếm thêm khách hàng nữa. Chỉ trong vài tháng, những người có tiềm năng trở thành khách hàng bắt đầu gọi tới, theo lời giới thiệu từ các khách hàng đầu bảng của cô ấy. Và bởi đã có những tiêu chí mới để chọn khách hàng (phải có sản phẩm, có tính kiên trì, biết tôn trọng người khác), Harper chỉ nhận hợp tác với những người phù hợp. Kể từ năm 2007 đến nay, cô ấy không tham gia đấu thầu dự án hay tiếp thị cho doanh nghiệp của mình. Khách hàng cứ tự tìm đến, và cô ấy yêu quý họ y như đã từng yêu quý số ít khách hàng tốt trước kia, những người đã thôi thúc cô ấy đặt ra các tiêu chí mới. Cô ấy cũng không còn phải vay tiền của người thân nữa.

Nhiều khách hàng hơn không có nghĩa là tốt hơn. Khách tốt hơn mới tốt hơn.

Câu hỏi về hoang đảo

Có 3 loại khách hàng, và mức độ quan trọng của họ được xếp hạng chính xác như sau: 1) Khách hàng tốt, 2) Khách hàng không tồn tại, 3) Khách hàng tồi tệ. Nhìn vào bảng xếp hạng ấy, có lẽ bạn sẽ muốn thay đổi thứ tự, có lẽ là chuyển "khách hàng không tồn tại" xuống dưới cùng, vì dù có khách hàng tồi tệ thì vẫn hơn là không có khách hàng, phải không? Không. Cũng như những quả bí ngô bị hỏng hoặc thối sẽ hút mất chất dinh dưỡng của các quả bí ngô khỏe mạnh và khiến chúng không lớn lên được, những khách hàng tồi tệ sẽ khiến bạn phân tâm, khiến nguồn lực của bạn cạn kiệt và khiến bạn mất tiền. Sẽ tốt hơn rất nhiều nếu bạn không có

khách hàng nào hết, vì khi đó ít nhất bạn cũng có thể tìm kiếm khách hàng tốt, thay vì tự ép mình điều chỉnh và thay đổi một cách méo mó để đáp ứng nhu cầu của những khách hàng tồi tệ.

Điều đó dẫn tới câu hỏi tiếp theo của tôi. Có lẽ trong đời bạn đã rất nhiều lần trả lời câu hỏi "hoang đảo". Câu hỏi kiểu như: "Nếu mắc kẹt trên một hoang đảo và chỉ có thể mang theo một... (trong chỗ trống có thể là: một đồ dùng vệ sinh, một người, một đĩa nhạc...), thì lựa chọn của bạn sẽ là gì?" Nếu là tôi à? Tôi sẽ chọn một chiếc bàn chải đánh răng, một anh lính đặc nhiệm Navy Seal[21] và đĩa nhạc *Pyromania* của Def Leppard[22] – đĩa nhạc hard rock hay nhất mọi thời đại.

Đừng vội phản ứng gay gắt với tôi, vì tôi có lý do để chọn một anh lính đặc nhiệm thay vì chọn người vợ xinh đẹp, đáng yêu, tuyệt vời của mình (Bạn biết đấy, cô ấy có thể sẽ đọc được những dòng này mà.) Tôi đã không chọn cô ấy vì giả sử chúng tôi có bị kẹt trên một hoang đảo cùng nhau thì cả hai sẽ chết sau chưa đầy hai tiếng. Thú thật là chúng tôi nằm trong số những người kém hiểu biết về máy móc nhất thế giới. Thêm nữa, tôi sẽ ngất ngay khi nhìn thấy máu, còn cô ấy thì dị ứng với ánh mặt trời, và có lần chúng tôi đã suýt bị lạc bên trong một khu nghỉ dưỡng khép kín ở vùng biển Caribe: nếu không kịp thời phát hiện ra mình đang ở ngay tại... khu hồ bơi, thì chỉ 5 phút nữa thôi là chúng tôi đã phải cầu cứu trực thăng cứu hộ rồi. Sự vụng về sẽ đẩy vợ chồng tôi tới cái chết tất yếu (rất có thể là một cái chết đau đớn nữa). Vậy nên, tôi mới chọn lính đặc nhiệm. Họ có thể làm *bất cứ việc gì.*

Còn đây là câu hỏi về hoang đảo mà tôi dành cho bạn: Nếu chỉ được mang theo một khách hàng duy nhất lên đảo hoang, bạn sẽ chọn ai? Ai là người mà bạn có thể chịu đựng hàng tháng hoặc hàng năm trời bên nhau, trước khi tìm ra cách thoát khỏi hòn đảo ấy? Ai là người mà bạn có thể tin cậy? Ai là người mà bạn yêu quý? Ai sẽ thực sự có thể hợp tác với bạn để tìm cách sống sót – hay thậm chí là sống sung túc – trên hòn đảo ấy?

Khi xác định xem khách hàng nào xứng đáng làm khách VIP, bạn không thể chỉ dựa vào doanh thu và... cảm tính. Nếu thực sự muốn kinh doanh thành công, bạn cần có những khách hàng tuyệt vời mà bạn có thể kết nối, những khách hàng tạo cho bạn động lực đi làm mỗi sáng thay vì chỉ muốn trùm chăn ở nhà. Bạn sẽ muốn có những khách hàng tiềm năng, cởi mở đón nhận ý tưởng mới, đủ khả năng thanh toán số tiền mà bạn xứng đáng được nhận và tôn trọng bạn. Họ là những người sẽ đạt được thành công, và cũng muốn bạn là một phần trong sự thành công ấy. Bạn

không thể chờ đợi số phận mang đến cho mình những khách hàng như vậy. Bạn chắc chắn không thể trông chờ những khách hàng tồi tệ bỗng dưng nhận ra bạn tuyệt vời đến nhường nào, để rồi tự thay đổi thành những khách hàng tuyệt diệu. Chuyện đó không bao giờ xảy ra. Không-Bao-Giờ.

Vậy bạn phải làm thế nào để kiểm soát danh sách khách hàng? Đầu tiên, hãy xác định khách hàng lý tưởng, đó chính là khách hàng "hoang đảo", là quả bí ngô có tiềm năng nhất trên thân cây bí ngô. Tiếp theo, hãy tìm cho bằng được các bản sao, những khách hàng thật giống với người khách lý tưởng kia, đến nỗi bạn gần như không thể chỉ ra sự khác biệt. Tại sao việc này lại quan trọng đến thế? Vì bạn cần có những khách hàng tốt nhất, tiềm năng nhất – thật nhiều người giống như họ – để có thể phát triển lớn mạnh. Hiển nhiên chưa nào?

"Nhưng này, Mike," bạn sẽ nói. "Sao ta lại không thể có những khách hàng độc đáo, mỗi người tuyệt vời theo một kiểu riêng?"

Không. Bạn không thể làm thế.

Lý do là đây. Rõ ràng bạn không thể xây dựng doanh nghiệp dựa trên một khách hàng duy nhất, dù ông ấy hay bà ấy có tuyệt vời đến đâu đi nữa, bởi việc này sẽ khiến bạn phụ thuộc hoàn toàn vào sự thành đạt của họ. Nhưng bạn cũng không thể tạo nên một hệ thống hiệu quả để đáp ứng 100 khách hàng khác nhau. Nếu không thể hệ thống hóa, bạn sẽ không thể mở rộng quy mô. Và nếu không thể mở rộng quy mô, bạn sẽ mãi kẹt trong cái guồng quay vô tận.

Vậy ai sẽ là người cùng bạn vượt qua trò chơi *Sống sót và thoát khỏi hoang đảo?* Ai là khách hàng số 1 mà bạn tuyệt đối yêu thích? Quan trọng hơn, tại sao bạn lại chọn khách hàng ấy? Vì cô ấy có khả năng săn bắn siêu phàm? Vì anh ấy có khả năng dùng hai quả dừa và vài cọng rong biển để làm ra một cái đài radio? Hay vì khiếu hài hước của họ? Bạn phải hiểu rõ tại sao bạn thích hợp tác với khách hàng tốt nhất của mình, tại sao họ lại mang đến lợi ích cho doanh nghiệp của bạn, và tại sao họ lại giúp cuộc sống của bạn trở nên dễ dàng hơn? Đây là vấn đề sống còn, để bạn có thể bắt đầu xác định xem trong các khách hàng còn lại, ai là người sở hữu ít nhất một vài tố chất giống như thế, sau đó tìm thêm những khách hàng mới với đặc điểm *gần như giống hệt* với mẫu khách hàng tốt nhất.

Nếu không muốn bị kẹt cùng bất cứ ai trong số những khách hàng

hiện có, bạn hãy tự nghĩ ra một mẫu người lý tưởng. Hãy tạo ra khách hàng trong mơ bằng cách tổng hợp những mặt tốt nhất của các khách hàng hơi ẹ – khả năng giao tiếp tuyệt vời của người này kết hợp với tốc độ thanh toán siêu nhanh của người kia. Mẫu khách hàng tổng hợp này sẽ có các tố chất nào? Những mối quan hệ đáng nể? Nguồn lực dồi dào? Sẵn lòng tha thứ nếu bạn có sai sót? Tôi biết việc chắp vá nên mẫu khách hàng tuyệt diệu thế này có vẻ thật lạ lẫm, khi mà cách đây không lâu (có thể mới hôm qua thôi,) bạn còn phải cầu xin khách hàng đến với mình, dù là khách hàng kiểu gì cũng được. Nhưng hãy nhớ rằng, bạn sẽ liên tục có thêm những bản sao của mẫu khách hàng tổng hợp này, bởi vậy hãy tổng hợp nên một nguyên mẫu tốt nhất.

Bảng đánh giá khách hàng

Rõ ràng, bạn không thể loại bỏ mọi khách hàng và chỉ giữ lại người tốt nhất. Bạn cũng phải kiếm ăn chứ. Vậy phải làm cách nào để xác định sẽ giữ ai, bỏ ai? Cũng giống như những bước khác trong Kế hoạch Bí ngô, đây là một bước khá đơn giản. (Bước này lại còn sử dụng một bảng biểu rất thuận tiện nữa!)

Khi bắt đầu áp dụng Kế hoạch Bí ngô cho doanh nghiệp đầu tiên của mình, tôi đã làm theo lời khuyên của Frank để xếp hạng khách hàng – trước hết dựa vào mức độ đóng góp doanh thu, sau đó là yếu tố "phát ớn". Nhưng dần dần, tôi đã phát triển một phương pháp riêng, toàn diện hơn (xin Frank thứ lỗi) để xếp hạng khách hàng, và tôi đã đặt cho nó một cái tên rất thông minh và tinh tế. Bạn đã sẵn sàng lắng nghe chưa? Tôi gọi nó là... *Bảng đánh giá khách hàng.* Thôi được rồi. Nghe chẳng thông minh gì cả. Nhưng thời gian đâu mà nghĩ ra cái tên thật hay ho, khi sinh mệnh của bạn đang bị đe dọa cơ chứ?

Khi xếp hạng khách hàng, có một số tiêu chí khá căn bản có thể áp dụng được cho mọi ngành kinh doanh. Họ thanh toán đúng hạn, thanh toán khi nào họ thích, hay họ không chịu thanh toán? Họ có giới thiệu cho bạn khách hàng mới không, hay chỉ muốn giữ bạn cho riêng mình? Họ có nói cho bạn biết sai sót khủng khiếp (hoặc vô cùng ngốc nghếch) mà bạn gây ra, và cho bạn sửa chữa rồi bỏ qua, hay sẽ chì chiết bạn vì lỗi lầm ấy bất cứ khi nào có dịp? Bạn có sắp ký được một hợp đồng béo bở với họ không, hay họ chỉ đang muốn vắt kiệt bạn? Họ nói cho bạn biết họ cần gì và muốn gì không, hay họ trông chờ bạn phải đọc được suy nghĩ của họ? Họ có tôn trọng chuyên môn của bạn không, hay chỉ suốt ngày phá đám và nghi ngờ bạn? Họ có quay lại đòi hỏi hết thứ này đến thứ khác không, hay họ chỉ đến một lần là đủ để đôi bên hài lòng?

Bạn cũng sẽ có những tiêu chí riêng – các tố chất mà bạn mong muốn ở một chiến hữu đồng cam cộng khổ (một khách hàng đầu bảng). Có thể bạn đang tìm kiếm những khách hàng ưa thích một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể mà bạn cung cấp. Bạn biết mình kiếm ra tiền từ đâu – chẳng phải sẽ thật tuyệt vời nếu tất cả khách hàng của bạn đều mua sản phẩm đó hay sử dụng dịch vụ đó hay sao?

Bạn có thể tự lập Bảng đánh giá khách hàng hoặc tải về mẫu bảng mà tôi đã lập sẵn tại địa chỉ: www.PumpkinPlan.com/Resources. Tôi đã điền sẵn mọi tiêu chí đánh giá cơ bản, và dành khoảng trống để bạn tự thêm vào các tiêu chí của riêng mình. Các bước thực hiện bảng này như sau:

1. Điền danh sách khách hàng dựa trên mức doanh thu.

2. Gạch tên những khách hàng khiến bạn phát ớn mỗi khi nghe thấy tên.

3. Kẻ từng cột ứng với mỗi tiêu chí thiết yếu sau:

Thanh toán nhanh – Họ thanh toán đúng hạn hay trước hạn?

Doanh thu lặp lại – Họ có thường xuyên mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ của bạn?

Doanh thu tiềm năng – Họ có thể mang đến một khoản thu lớn trong tương lai?

Giao tiếp – Họ có thể giao tiếp tốt với bạn?

Sửa chữa – Khi bạn mắc sai lầm, họ có cho bạn biết, cho bạn cơ hội sửa chữa và tha thứ cho lỗi lầm nếu đã được khắc phục?

4. Chấm điểm mỗi cột cho từng khách hàng. A = hoàn hảo. B = gần như hoàn hảo, nhưng thỉnh thoảng có gây rắc rối. C = trung bình. D = yếu, hiếm khi đạt được kỳ vọng. F = thực sự tồi tệ. Hãy trung thực – đừng chấm cao hơn số điểm mà họ đáng được nhận. Đây là vấn đề sống còn, là giấc mơ của bạn. Đừng lo rằng khách hàng sẽ tự ái. Bạn có thể giữ kín bảng đánh giá này, nhưng *hãy chấm điểm trung thực.*

5. Kẻ thêm cột mới cho các tiêu chí ít quan trọng hơn:

Cơ hội – Họ có mang đến cho bạn những cơ hội đặc biệt khi bạn làm việc với họ không, ví dụ như được giới thiệu với những đối tác

quan trọng?

Giới thiệu – Họ có giới thiệu và/hoặc sẵn lòng giới thiệu khách hàng mới cho bạn không?

Lịch sử – Bạn có lịch sử hợp tác lâu dài với khách hàng này, khiến bạn tự tin rằng mình có thể hiểu rõ cách hành xử của họ trong nhiều tình huống khác nhau không?

6. Kẻ thêm cột cho bất cứ tiêu chí nào khác mà bạn muốn bổ sung.

7. Điền một chữ "C" (Có) hoặc "K" (Không) cho mỗi cột tiêu chí ít quan trọng. Sử dụng các tiêu chí này làm căn cứ so sánh khi xác định các khách hàng đầu bảng. Ví dụ, nếu bạn có hai khách hàng cùng đạt điểm B cho phần tiêu chí thiết yếu, hãy xác định xem khách hàng nào có nhiều C hơn K trong phần tiêu chí ít quan trọng.

8. Kẻ thêm 3 cột trống dành cho các Quy tắc bất biến (ta sẽ điền chúng sau).

Nếu bạn bán sản phẩm cho 100 người mua, hãy tiến hành với nhóm 5%, 10%, hoặc 20% người mua hàng đầu bảng (dựa vào doanh thu mà họ mang lại). Hãy nhớ, người mua hàng chính là khách hàng sử dụng dịch vụ. Nếu bạn không xác định được những người đóng góp cho bạn nhiều doanh thu nhất, hãy điền tên của những người mà bạn hay thấy mặt nhất. Nếu bạn không biết tên họ, hãy điền đặc điểm nhận dạng của họ – cô gái tóc hồng, anh chàng xăm trổ, người phụ nữ có giọng the thé – và hãy lập tức làm quen với họ ngay khi có cơ hội.

Khi đánh giá khách hàng, các doanh nhân thường mắc một sai lầm: vô thức điều chỉnh câu trả lời của mình trong các câu hỏi mấu chốt, vì ưu tiên thiên vị. Vì lý do nào đó, bạn có thể muốn giữ lại một khách hàng thực sự cần bị loại bỏ, bởi vậy bạn sẽ xem nhẹ những điểm tiêu cực và thổi phồng các điểm tích cực. Có thể đó là khách hàng đầu tiên của bạn, hoặc là một người họ hàng, hoặc là một công ty mà bạn muốn giữ quan hệ. Về mặt tình cảm, bạn vẫn muốn tiếp tục làm ăn với họ, vậy nên bạn sẽ tìm cách chứng tỏ họ thuộc nhóm khách hàng đầu bảng, và xứng đáng với thời gian công sức của bạn. Giải pháp khắc phục là mời một bên thứ ba tới để soát lại Bảng đánh giá khách hàng, một người hiểu rõ việc kinh doanh và các khách hàng của bạn, nhưng không tham gia kế hoạch và không có định kiến giống như bạn. Họ sẽ giúp bạn giữ được cái nhìn thực tế.

Tới giờ, có lẽ bạn đã xác định rõ ai là khách hàng tuyệt vời, ai là khách hàng chẳng ra gì. Bạn luôn biết những khách hàng khiến bạn phát ớn sẽ phải ra đi, nhưng giờ đây, bạn còn biết trong số những khách hàng có vẻ khá ổn thì ai là người không đạt tiêu chuẩn. Ngạc nhiên ư? Lo sợ ư? Cứ thư giãn đi. Tôi biết bạn vẫn chưa sẵn sàng để chấm đứt mối quan hệ với họ. Bạn tưởng mình vẫn đang có cơ hội tốt và muốn thử xem liệu mình có thể xử lý mọi chuyện. Tôi hiểu mà. Đằng nào thì cũng phải đến chương sau chúng ta mới tiến hành loại bỏ khách hàng, vì vậy hãy cứ thở đều và hoàn thành bảng đánh giá này đã.

Đồng cảm với nhau

Trong cuốn *The Toilet Paper Entrepreneur*, tôi đã viết về các Quy tắc bất biến – những quy tắc bất di bất dịch tạo nên xương sống cho doanh nghiệp. Cũng như chuyển động của cơ thể bị hạn chế khi cột sống lệch lạc, bạn sẽ không thể gây dựng một doanh nghiệp vững mạnh nếu không tuân thủ các Quy tắc bất biến của mình.

Có người gọi các Quy tắc bất biến là những giá trị cốt lõi, nhưng với tôi thì cách dùng từ ấy có vẻ quá "đặc biệt", quá gượng ép. Đừng hiểu lầm ý tôi; các giá trị có vai trò quan trọng. Nhưng khi nghĩ về chúng, ta thường nghĩ chúng thuộc về một nhóm người cụ thể nào đó, như cộng đồng người Mỹ, hay cộng đồng Công giáo, hay những người hâm mộ đội bóng chày New York. Các Quy tắc bất biến là của riêng bạn. Chúng chính là quy tắc sống của bạn. Quan niệm của chúng ta về các giá trị có thể thay đổi theo thời gian, nhưng chúng ta sẽ không thể đùa với các Quy tắc bất biến. Chúng vững chắc như bàn thạch vậy. Chúng tạo nên cốt cách của bạn. Và doanh nghiệp của bạn phải tuân theo chúng.

Tôi có một vài Quy tắc bất biến, trong đó có hai quy tắc mà mọi người có vẻ nhớ nhất, đó là "Hãy cứ cho đi" (Cho đi mà không đòi hỏi nhận lại, làm việc vì niềm vui lao động) và "Không chấp nhận bọn đểu cáng" (Cuộc đời quá ngắn ngủi, sẽ không có chỗ cho những kẻ thô lỗ, ngạo mạn và luôn cho rằng mình là số 1). Tôi tuân thủ những quy tắc này bằng mọi giá. Tôi không hợp tác với những người "chỉ cho đi khi muốn được nhận lại", và không làm ăn với bọn đểu cáng.

Gần đây, tôi có đụng phải một kẻ đểu cáng. Chính xác là một cô ả. Trực giác về Quy tắc bất biến của tôi đã phát tín hiệu cảnh báo ngay khi tôi bắt gặp cô ả đối xử thậm tệ với nhân viên. Khi đứng ra làm đại diện cho một dự án lớn, cô ả cũng sẽ đại diện cho một rắc

rối còn lớn hơn. Tôi mau chóng kết thúc những gì đang làm với cô ả, rồi tống khứ cô ả như nhổ cỏ dại khỏi vườn bí ngô của mình. Tôi đã không hề ngạc nhiên khi cô ả giở trò đểu cáng vì chuyện đó. Bài học rút ra là: Cũng như những thói quen, Quy tắc bất biến sẽ không thay đổi – kể cả những quy tắc xấu. Những người hào phóng sẽ luôn hào phóng. Những người tích cực sẽ luôn tích cực. Còn những kẻ đểu cáng thì sẽ luôn đểu cáng.

Quy tắc bất biến thứ ba của tôi là "Đồng tiền xương máu". Tiền là dòng máu mang lại sự sống cho doanh nghiệp của tôi, nên tôi coi trọng lợi nhuận nhất, và sẽ không phí phạm dù chỉ một đồng. Khi viết những dòng này, tôi đang ngồi trong một văn phòng gần như chẳng có nội thất gì đáng kể. Tấm bảng trắng của tôi là đồ tự tạo, mấy cái bàn làm việc chẳng hề đồng bộ, còn phòng họp thì lạc hậu như thể đã chẳng được trang bị thêm gì kể từ năm 1979. Nhưng tôi thấy chẳng sao cả. Thậm chí, tôi còn thấy rất ổn, vì đây chính là con người thật của tôi. Và tôi thấy ổn vì "Đồng tiền xương máu" là một Quy tắc bất biến của tôi. Tôi không hề che giấu điều đó. Tôi không cố giả vờ rằng mình có một văn phòng thật đẹp. Tôi tự hào là một doanh nhân tiết kiệm, vì vậy việc mua sắm nội thất đắt tiền không dành cho tôi. Tôi cảm thấy việc đó không đúng. Nó đi ngược lại bản chất cốt lõi của tôi, với tư cách là một doanh nhân. Tôi tiết kiệm chứ không hà tiện. Tôi mua một chiếc xe hơi đã qua sử dụng (trong thế kỷ này) có chất lượng đảm bảo, chứ không phải là xe đồng nát. Và các đồ đạc khác của tôi cũng vậy.

"Hãy cứ cho đi", "Không chấp nhận bọn đểu cáng", và "Đồng tiền xương máu" là những quy tắc chi phối mọi quyết định của tôi. Đồ nội thất mà tôi mua, những nhân viên mà tôi tuyển dụng, các đối tác bán lẻ mà tôi lựa chọn, những điểm mà mọi người cho là kỳ dị của tôi đã trở thành đặc điểm cốt lõi của công ty tôi. Khi tôi tuân thủ các Quy tắc bất biến trong mọi khía cạnh kinh doanh, mọi thứ vận hành thật trôi chảy. Các nhà cung ứng biết cách phục vụ tôi sao cho tốt nhất, tôi hiểu nhân viên và họ cũng hiểu tôi, còn các khách hàng thì yêu thích phong cách của tôi. Chúng tôi sẽ chung sống khá vui vẻ trên một hoang đảo, cùng phóng lao bắt cá và cùng tạo ra âm nhạc từ những thứ mà mình tìm được... hoặc làm bất kỳ việc gì mà những người bị dạt vào đảo hoang vẫn thường làm khi rảnh rỗi. Những khách hàng bị tôi chấm điểm thấp – những người muốn tôi phá vỡ các Quy tắc bất biến – sẽ chỉ biết kêu ca phàn nàn vì bị lạc giữa đại dương, còn anh lính đặc nhiệm Tom (tôi đã đặt tên cho anh ấy) sẽ vỗ trống bập bùng, làm cho tôi cây đàn ghi-ta điện từ một quả dứa, và chế ra những ly mojito ngon hết sảy – mở hội đi thôi!

Đây là những Quy tắc bất biến của tôi. Có thể bạn có những Quy tắc bất biến riêng, còn nếu chưa có thì bạn cần xác định được chúng càng sớm càng tốt. Làm thế nào để xác định được các Quy tắc bất biến? Cách dễ nhất là hãy lắng nghe cảm xúc của bạn, vì chúng chính là hệ quả của các Quy tắc bất biến. Bạn sẽ nhận ra mình vừa vi phạm một Quy tắc bất biến, khi bạn làm một việc rồi lại tự thấy vô cùng bực tức với chính mình vì đã làm việc ấy. Bạn có thể tham khảo bộ Quy tắc bất biến của các doanh nhân khác, và đóng góp thêm những quy tắc của chính mình tại địa chỉ web: www.PumpkinPlan.com.

Các khách hàng tốt nhất cũng có những

Quy tắc bất biến giống bạn

Đa số doanh nhân đều cho rằng khách hàng nào mang lại nhiều doanh thu nhất chính là khách hàng phù hợp với mình nhất. Vấn đề là doanh thu không phản ánh được chi phí mà bạn tiêu tốn. Tất nhiên chi phí về tiền bạc là một yếu tố quan trọng, nhưng bạn cũng muốn xét đến chi phí tinh thần và trong một số trường hợp là cả chi phí về thể xác khi làm ăn với một ai đó. Cách tốt nhất để xác định được vấn đề này là tìm hiểu xem liệu người đó có các Quy tắc bất biến giống với bạn hay không.

Ví dụ, nếu cố gắng làm ăn với một công ty có Quy tắc bất biến là "Ngoại hình phải chuẩn", tôi có thể sẽ phải làm những việc trái với Quy tắc bất biến của mình là "Đồng tiền xương máu". Ừ thì tôi có thể sẽ thích thú khi ngồi trong văn phòng được trang trí cầu kỳ của họ, chơi trò chơi điện tử trên màn hình phẳng khổng lồ của họ, nhưng chúng tôi sẽ không tâm đầu ý hợp trong công việc. Bản năng sẽ khiến tôi đề xuất những giải pháp có tính "công nghiệp": bền bỉ, mạnh mẽ và tiết kiệm. Còn họ rất có thể sẽ muốn chọn những thứ hào nhoáng, hoặc đắt tiền, vì họ muốn "Ngoại hình phải chuẩn". Việc này không có nghĩa họ là người xấu hay đang sai lầm. Nhưng nó có nghĩa là chúng tôi không hợp nhau.

Nếu phá vỡ các nguyên tắc của mình, tôi sẽ sống trái với bản thân trong suốt quá trình hợp tác và đó là điều không thể. Một ngày nào đó, chúng tôi sẽ đâm đầu vào ngõ cụt, hoặc tôi sẽ (vô tình) làm hỏng mọi việc, vì chúng tôi không hợp nhau. Hoặc tôi sẽ hiểu lầm chỉ dẫn của họ, hoặc sẽ mất hết kiên nhẫn với họ, tới mức gây tổn hại cho công việc và cả mối quan hệ của đôi bên. Cũng giống như khi bạn bắt đầu hẹn hò với một cô gái và giả bộ rằng mình cũng thích cuốn sách mà cô ấy yêu thích. Cuối cùng thì cô ấy cũng sẽ phát hiện ra sự giả dối của bạn, và tệ hơn, bạn sẽ mang tiếng

xấu trong hội buôn dưa lê của đám con gái – điều mà bạn không hề mong muốn.

Bạn có thấy mối liên hệ giữa Quy tắc bất biến và các kỳ vọng không? Nếu không có sự tương đồng về các Quy tắc bất biến giữa bạn và khách hàng, các kỳ vọng của bạn và của khách hàng đều sẽ không thể trở thành hiện thực. Hiểu lầm sẽ nảy sinh, và chi phí sẽ tăng đột biến. Mọi người đều mất kiên nhẫn, rồi chuyển sang cáu giận và cuối cùng tình trạng ấy sẽ khiến bạn bị phân tâm, bị hút cạn niềm vui, và trằn trọc thao thức đến quá nửa đêm.

Đơn giản thế này thôi: Khi có những quyết định không thuận theo Quy tắc bất biến của mình, bạn sẽ mất tiền. Rất nhiều tiền. Và nếu bạn vẫn chưa biết các Quy tắc bất biến của mình là gì, tôi đảm bảo tiền của bạn đang bị thất thoát ngay lúc này. Ngay trong chính giây phút này. Chờ chút... bạn vừa đánh rơi thêm một ít tiền đấy. Lại rơi thêm một ít nữa rồi kìa... chờ mà xem... chờ mà xem... đó, lại vừa có thêm một đồng đô-la nữa bị rơi mất rồi.

Các Quy tắc bất biến là tiêu chí thiết yếu để đánh giá khách hàng. Giờ đây, khi đã xác định được các quy tắc của mình, bạn cần đưa ít nhất ba quy tắc trong số đó vào Bảng đánh giá. Sau đó, hãy chú ý tới các xu hướng hành xử của khách hàng, để xem liệu họ có sống theo những quy tắc giống bạn hay không. Tôi có thể dễ dàng nhận ra liệu khách hàng của mình có tuân theo quy tắc "Không chấp nhận bọn đểu cáng" hay không, vì nếu đó không phải quy tắc của họ thì chính họ sẽ có những hành vi thật sự đểu cáng. Đơn giản vậy thôi.

Khi khách hàng giống bạn, họ sẽ hào hứng ủng hộ mọi việc bạn làm. Nhưng họ không cần phải giống hệt bạn. Ý tôi là, với khách hàng, bạn chỉ cần thân thiết ở mức độ tâm đầu ý hợp. Khách hàng đầu bảng là những người có nhiều Quy tắc bất biến giống bạn nhất. Và bạn có biết sau này họ sẽ làm gì cho bạn không? Giới thiệu cho bạn những người giống hệt họ. Nếu bạn đứng giữa một nhóm người có thể hiểu bạn, họ sẽ mang tới cho bạn thêm những người hiểu bạn, và chẳng bao lâu sau, những kẻ tệ hại chuyên lợi dụng người khác sẽ chẳng có chỗ trước cửa nhà bạn nữa.

Những người bất đồng về các Quy tắc bất biến của bạn nhất chính là những người cần bị loại bỏ đầu tiên. Những quả bí ngô nhiễm bệnh này sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp bạn, vì để duy trì họ, bạn sẽ phải thay đổi cách thức làm việc tự nhiên vốn có của mình. Và nếu bạn lảng tránh con người thật của mình, cố sống theo cách mà bạn nghĩ là mọi người sẽ thích, rốt cuộc bạn sẽ

không thể phát triển, luôn kiệt quệ và túng quẫn. Tôi nghĩ bạn đã từng trải qua những điều mà tôi đang diễn tả.

Vấn đề nằm ở chỗ: Bạn muốn mọi người thích mình. Tôi hiểu. Đó là lẽ tự nhiên, ai mà chẳng muốn được mọi người yêu quý. Nhưng đây mới là điều bạn thực sự mong muốn: Bạn muốn những người giống bạn thích bạn. Đó mới là mục tiêu đáng phấn đấu. Cuối cùng thì, như đại danh hài George Carlin[24] từng nói lúc sinh thời: "Bất cứ ai chạy xe chậm hơn bạn đều là kẻ ngốc, và tất cả những ai chạy xe nhanh hơn bạn đều là lũ điên." Bởi vậy, bạn chỉ việc tập trung chăm sóc mối quan hệ với những người có cùng tốc độ với bạn.

Đối với nhiều doanh nhân, mục tiêu quan trọng nhất chính là quyền tự do thể hiện bản thân. Bạn tự nhủ: "Một ngày nào đó khi đã có trong tay số tiền X, mình sẽ làm bất cứ việc gì mình thích." Bạn sẽ không phải phục vụ những kẻ đáng ghét nữa và có thể bắt đầu làm việc theo cách của bạn. Bạn sẽ lựa chọn kỹ càng trước khi tham gia một dự án hay hợp tác với khách hàng nào đó. Bạn đòi hỏi sự tôn trọng, và sẽ từ chối làm việc với những ai không biết tôn trọng người khác.

Vâng, cái ngày đó sẽ không bao giờ đến, nếu bạn không tuân theo các Quy tắc bất biến của mình.

Các Quy tắc bất biến của bạn chính là gốc rễ chắc khỏe, từ đó sẽ luôn mọc ra những quả bí ngô khổng lồ. Hãy mạnh dạn sống thật với bản thân. Hãy để doanh nghiệp của bạn trở thành phiên bản khuếch đại chính con người bạn, rồi theo dõi từng bước tiến nhảy vọt của nó.

Thật nhiều khách hàng

Dù rất có thể tôi sẽ khiến bạn hoang mang lẫn lộn, nhưng tôi vẫn muốn chỉ ra rằng nếu bạn có thật nhiều khách hàng thì đó là một điều rất, rất tốt. "Khách hàng tốt hơn mới tốt hơn" không có nghĩa là phải giới hạn số lượng khách hàng, cũng không có nghĩa là bạn không nên tìm thêm khách hàng. "Khách hàng tốt hơn mới tốt hơn" nghĩa là phải biết lựa chọn kỹ càng. Hãy chọn làm việc với những khách hàng đầu bảng của mình, rồi tìm thêm nhiều khách hàng giống như vậy. Tôi nghĩ bạn có thể nói "Vừa nhiều khách hàng hơn mà khách hàng lại chất lượng hơn, thì càng tốt."

Đây là một tin tốt, vì đáp án của bạn cho câu hỏi hoang đảo sẽ đổi khác vào ngày mai, rồi lại đổi khác vào tuần sau và tuần sau nữa.

Một ngày nọ, bạn sẽ nói: "À, tôi thích Maggie. Tôi chọn Maggie. Cô ấy mang đến cho tôi thêm khách hàng... và cả bánh sô-cô-la nướng nữa. Có khi cô ấy sẽ chế ra được món ăn ngon lành trên hòn đảo đó. Có thể không phải là bánh sô-cô-la nướng, nhưng món gì mà chả được. Phải đấy, tôi sẽ chọn Maggie."

Rồi một tuần sau, bạn lại chọn Barry. "Anh ấy cực kỳ thân thiện, và còn cùng tôi làm cả đống việc, anh ấy còn toát lên phong cách của một trí thức khoa học công nghệ nữa, nên biết đâu anh ấy có thể tự chế ra tên lửa hay máy cắt cỏ hoặc một thứ gì đó. Ừ thì chả ai cần máy cắt cỏ trên đảo hoang. Nhưng có thể anh ấy sẽ rất được việc. Vậy nên, tôi sẽ chọn Barry."

Ngay hôm sau, khi anh lính đặc nhiệm tên Tom ghé qua chào hỏi (phải rồi, bạn có thể chọn Tom đấy... bạn biết mình muốn chọn anh ấy mà), bạn lại nghĩ: "Tom là anh chàng tuyệt nhất trần đời! Mình phải chọn Tom mới được. Sao mình lại có thể không chọn Tom cơ chứ? Nhớ cái đàn ghi-ta làm bằng quả dứa mà anh ấy đã tặng cho nghệ sĩ Mike không nào? Anh ấy thật là đa tài!"

Nếu bạn đau đầu không biết phải chọn ai, thì hãy chọn cả 3, hay cả 5 người. Hãy tổ chức cả một bữa tiệc trên hòn đảo đó. Quan hệ với khách hàng cũng có chút tương đồng với quan hệ hôn nhân. Ngay cả trong một cuộc hôn nhân hạnh phúc, không phải ngày nào bạn cũng thấy bạn đời của mình hoàn hảo, nhưng bạn vẫn yêu thương người ấy. Cái hay của việc kinh doanh là cuối cùng thì điều bạn ước ao cũng trở thành hiện thực: bạn có thể "cưới" nhiều người một lúc... mà chẳng lo bị chính quyền sờ gáy.

Rất có thể bạn sẽ cần thật nhiều khách hàng. Có thể bạn đang bán một sản phẩm giá rẻ và cần số lượng khách hàng cực lớn để có thể sinh lời. Có thể hầu hết mọi người chỉ sử dụng sản phẩm của bạn duy nhất một lần trong đời. Có thể nhờ vào sự kỳ diệu của công nghệ mà bạn không hề có khách hàng trực tiếp, thay vào đó là hàng loạt người mua hàng qua mạng mà bạn chưa bao giờ gặp mặt. Liệu trường hợp của bạn có phải là ngoại lệ? Không hẳn đâu. Nếu muốn chấm dứt trạng thái bấn loạn (và sự bế tắc đang cận kề), bạn vẫn phải xác định các khách hàng đầu bảng rồi chăm sóc từng người thật chu đáo.

Vậy phải làm sao để làm được chuyện đó, khi bạn cần tới hàng nghìn khách hàng (hoặc đã có rồi... nếu vậy thì xin chúc mừng), thậm chí nhiều hơn? Dễ thôi. Hãy tập trung phân loại khách hàng thay vì chú ý vào từng cá nhân, rồi đánh giá từng phân khúc khách hàng giống như đang đánh giá một khách hàng cụ thể. Dù

bạn chỉ có hai nhóm khách hàng và sau khi đánh giá, bạn phải loại bỏ một nhóm, thì nhóm khách hàng "khỏe mạnh" còn lại trên thân cây của bạn vẫn sẽ cho ra một quả bí ngô siêu khổng lồ.

David Hauser cũng có một quả bí ngô như thế. Công ty Grasshopper của anh, một trong hai công ty dẫn đầu, nếu không muốn nói là công ty dẫn đầu trong dịch vụ cung cấp tổng đài điện thoại ảo – một dịch vụ cho phép các doanh nhân duy trì hoạt động mà không cần tới nhân viên tiếp tân hoặc một hệ thống tổng đài nội bộ đắt tiền. Khi tôi gọi tới để hỏi ý kiến anh về cách xác định những khách hàng tốt nhất, anh đã cho tôi biết rằng ban đầu anh và Siamak Taghaddos – đồng sáng lập Grasshopper đã giăng một mảnh lưới khá rộng, nhắm vào các chủ hộ kinh doanh nhỏ và doanh nhân.

"Hai đối tượng này chỉ khác nhau đôi chút, phần lớn là do cách họ tự phân loại bản thân, chứ không phải do khác nhau về loại hình kinh doanh," anh giải thích. Grasshopper có doanh số khá tốt, nhưng họ muốn có doanh số thật cao, bởi vậy mà họ đã nghiên cứu các khách hàng chính kỹ lưỡng hơn. Họ thấy rằng những người tự nhận là doanh nhân thường mua dịch vụ trong thời gian dài hơn so với những người tự nhận là chủ hộ kinh doanh nhỏ, và việc hỗ trợ kỹ thuật cho các doanh nhân cũng tốn ít chi phí hơn, bởi những người này có vẻ thành thạo công nghệ hơn.

"Chúng tôi thử sử dụng các thông điệp tiếp thị hướng tới giới doanh nhân, một hành động hợp lý đối với chúng tôi vì đây là đối tượng mà chúng tôi biết rõ nhất," David nói trong khi giải thích về phương pháp khoanh vùng khách hàng. David và nhóm cộng sự của anh đều là những doanh nhân sở hữu nhiều doanh nghiệp cùng lúc, bởi vậy việc tiếp thị hướng tới các doanh nhân khác rất đơn giản – xét về bản chất thì họ đang hướng tới chính mình.

Điều này có nghĩa là khi bạn làm việc với những khách hàng giống hệt bạn, việc tiếp thị sẽ dễ như ăn kẹo. "Sau đó, chúng tôi tiến hành so sánh hiệu quả thực tế của hai phiên bản tiếp thị khác nhau trên trang web của mình, và nhận thấy các thông điệp hướng tới doanh nhân đã mang lại nhiều phản hồi tích cực hơn [so với những thông điệp hướng tới các doanh nghiệp nhỏ]. Chúng tôi càng nhắc nhiều tới những câu chuyện của giới doanh nhân, thì càng có nhiều khách hàng đến với chúng tôi."

Kết quả là Grasshopper đã có thêm nhiều khách hàng thuộc đúng đối tượng mà họ mong muốn – những doanh nghiệp phát triển nhanh tại nhiều địa điểm cùng lúc – và giảm bớt đối tượng khách

hàng là những mô hình kinh doanh hộ gia đình, luôn cần được kèm cặp sát sao trong mọi việc. Trớ trêu thay (mà có khi cũng không trớ trêu lắm), họ vẫn còn rất nhiều khách hàng là chủ hộ kinh doanh nhỏ, vì những người này có khát khao trở thành doanh nhân, và muốn hợp tác với một công ty có thông điệp hướng tới doanh nhân. "Viễn cảnh trở thành doanh nhân đã khơi dậy trong họ nhiều cảm hứng hơn so với viễn cảnh làm chủ hộ kinh doanh nhỏ," David giải thích.

Tôi hỏi David xem việc chuyển hướng tập trung và thay đổi thông điệp như vậy có mang lại thêm lợi ích nào khác cho việc kinh doanh không. "Những gì chúng tôi đang làm cho khách hàng, các chức năng và tiện ích mà chúng tôi sẽ bổ sung cho dịch vụ, đều nhắm tới một phân khúc hẹp hơn trước kia rất nhiều. Chúng tôi đã có thể cải thiện dịch vụ để đáp ứng chính xác nhu cầu của nhóm khách hàng này, và không mất thời gian để sửa đổi những thứ mà họ không bận tâm đến."

Thế rồi David kể cho tôi nghe câu chuyện chuyển đổi giọng nói thành văn bản, một ví dụ tuyệt vời cho thấy việc tập trung vào nhóm khách hàng đầu bảng, hay phân khúc khách hàng tốt nhất, sẽ giúp bạn thành công khi quyết định mở rộng kinh doanh và triển khai sản phẩm mới. "Khi đó, chúng tôi muốn bổ sung tính năng chuyển giọng nói thành văn bản cho hộp thư thoại. Mọi người trong ngành đều nói tính năng này phải thật hoàn hảo. Nhưng đó không phải là điều mà các doanh nhân quan tâm. Họ không cần sự hoàn hảo, mà chỉ cần nắm được đại ý của lời nhắn." Vì chỉ tập trung hướng tới khách hàng doanh nhân, nên Grasshopper có thể chuyển đổi giọng nói theo phương thức tự động hoàn toàn, và đã triển khai được tính năng này với chi phí thấp hơn hẳn. Khách hàng đầu bảng cũng rất yêu thích nó! Còn những người khác thì không.

Dù phải từ bỏ một vài khách hàng trước đây nhưng Grasshopper đã phục vụ được hơn 100.000 doanh nhân kể từ khi đi vào hoạt động vào năm 2003. Không tệ, không tệ chút nào.

Không phải là cuộc ganh đua về danh tiếng

Rất có thể bạn vẫn còn nghi ngờ tôi. Có thể bạn đang nghĩ: "Được thôi. Mình sẽ loại bỏ một vài khách hàng thực sự tệ hại, nhưng không thể cứ thế bỏ hết những người không đạt điểm tốt trong Bảng đánh giá được."

Ừm... có chứ, bạn có thể làm vậy. Và đó là điều bạn phải làm.

Có thể chưa phải ngay hôm nay hay ngày mai, nhưng sẽ sớm thôi. Mỗi khi dọn dẹp sạch sẽ, bạn lại có thêm chỗ trống dành cho những khách hàng mới và tốt hơn.

Có những lúc bạn sẽ phải lùi một bước để có thể tiến hai bước. Gần đây, tôi vừa có mặt tại Las Vegas để thực hiện một buổi diễn thuyết cho Hội Quan hệ Công chúng Hoa Kỳ (Public Relations Society of America). Một phụ nữ tên là Abbie đã tới làm quen với tôi sau buổi diễn thuyết, và bắt đầu chia sẻ những trăn trở của cô ấy. Giống như Bruce, Eric, hay tôi và bạn, Abbie cũng cảm thấy bị mắc kẹt, mệt mỏi và nản chí. Cô ấy nói: "Tôi đã phải từ chối một khách hàng mang lại 15.000 đô-la một tháng, vì tôi còn đang bị sa lầy với một khách hàng chỉ mang lại 2.000 đô-la một tháng." Tôi không nói gì. Tôi nhìn chằm chằm vào cô ấy. Cô ấy có vẻ bối rối và nói: "Ý anh là sao?" Tôi vẫn giữ nguyên ánh nhìn. Cô ấy vẫn có vẻ bối rối (và có lẽ hơi khó chịu) và nói: "Tôi không thể phục vụ khách hàng 15.000 đô-la kia được." Một lần nữa, tôi không nói gì mà chỉ nhìn chòng chọc. Rồi tôi thấy mắt cô ấy ánh lên như đã tỉnh ngộ, và cô ấy nói: "Được rồi, tôi đã hiểu", rồi ra về.

Bạn và tôi sẽ không phải trải qua khoảnh khắc nhìn nhau chòng chọc đầy khó xử ấy, vậy nên hãy để tôi giải thích cho rõ. Bạn không cần phải loại bỏ tất cả những khách hàng không nằm trong tốp đầu của bảng xếp hạng. Bạn chỉ cần loại bỏ những người xếp dưới cùng, những người sẽ là rào cản rất lớn khiến bạn khó có thể tiếp đón khách hàng 15.000 đô-la (hoặc khách hàng có tầm quan trọng tương đương). Nằm ở giữa bảng xếp hạng là những khách hàng có điểm số trung bình, hoàn toàn đáng trân trọng, và bạn có thể giữ họ. Có điều là ngay lúc này, họ chưa thể nhận được sự chăm sóc tận tình của bạn. Trong quá trình thực hiện kế hoạch, có thể bạn sẽ ngạc nhiên vì có khách hàng sẽ tự thay đổi để thích ứng với những chuyển biến của công ty bạn, và thứ hạng của họ sẽ cải thiện cho tới khi họ giành được vị trí vững chắc trong nhóm đầu bảng.

Kinh doanh không phải là một cuộc ganh đua về danh tiếng. Đừng bận tâm về việc phải có được *nhiều khách hàng nhất*. Hãy gây dựng một doanh nghiệp có thể đáp ứng nhu cầu của những khách hàng *tốt nhất*... phù hợp với bạn nhất. Bạn không cần phải được bầu chọn làm nữ hoàng của buổi dạ tiệc, mà chỉ cần một nhóm bạn thân thiết với tính cách *tuyệt vời* và tấm lòng kiên định, những người sẵn sàng làm mọi thứ vì bạn, cũng như bạn luôn sẵn sàng vì họ. Hãy luôn là chính mình và đừng bao giờ thỏa hiệp. Khi mọi thứ – bao gồm cả danh mục khách hàng của bạn – đều thuận theo những tiêu chí cơ bản và các Quy tắc bất biến của bạn, thì rất

nhiều khách hàng tuyệt vời với tư duy tương tự sẽ đến với bạn. Họ sẽ nghe nói về bạn, đọc về bạn, bất chợt bắt gặp bạn và sẽ nói với mọi người: "Ôi, tôi rất thích anh ấy. Tôi rất thích cô ấy! Tôi biết anh ấy. Tôi biết cô ấy!"

Nhiều khách hàng hơn không có nghĩa là tốt hơn. *Khách hàng tốt hơn* mới tốt hơn.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Công bố các Quy tắc bất biến.* Nếu bạn vẫn chưa xác định và tuyên bố các Quy tắc bất biến của mình, thì hãy làm việc đó ngay bây giờ. Bạn ủng hộ điều gì? Bạn đặt ra những ranh giới nào? Bạn nhất định phải đạt được điều gì để có thể kết nối với mọi người? Hãy tinh giản những điều ấy thành 3-4 Quy tắc bất biến cốt lõi. Hãy viết chúng ra, đăng chúng lên khắp mọi nơi (kể cả trang web của bạn), kể cho tất cả mọi người về chúng. Hãy tham khảo các ý tưởng tại địa chỉ: www.PumpkinPlan/Resources.com.

2. *Hoàn thành Bảng đánh giá khách hàng.* Tôi biết khi đọc chương này, bạn vẫn chưa thực sự thực hiện Bảng đánh giá, vậy bây giờ hãy làm ngay đi. Bạn có thể tự lập bảng, hoặc tải về Bảng đánh giá đã kẻ sẵn tại địa chỉ www.PumpkinPlan/Resources.com. Tùy vào số lượng khách hàng, việc điền thông tin có thể tốn nhiều hơn 30 phút, nhưng hãy cứ làm cho xong. Sự thành bại của bạn phụ thuộc vào nó. Kế hoạch Bí ngô không chỉ là lý thuyết suông, nó thực sự có tác dụng. Vậy nên, bạn hãy hoàn thành bảng đánh giá đi, rồi chúng ta sẽ cùng bắt tay vào việc.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Tài chính

Giả sử bạn là một chuyên viên hoạch định tài chính. Bạn làm việc tự do, nỗ lực hết mình để mang đến cho mọi người thông tin chân thực về chế độ hưu trí, bảo hiểm, cũng như mọi gói đầu tư tài chính hấp dẫn khác. Hãy lấy máy tính ra, gọt nhọn cây bút chì và đeo chiếc kính mắt đa tròng của bạn vào – chúng ta sẽ thực hiện Kế hoạch Bí ngô trong lĩnh vực của bạn.

Bạn có một văn phòng nhỏ – chỉ có bạn và cô trợ lý Elaine sử dụng 4 phòng làm việc (cùng một phòng vệ sinh) trong khu tổ hợp văn phòng giản dị ở ngoại ô thành phố. Bạn có một phòng chờ và một phòng họp rất đẹp, nhưng hiếm khi dùng đến chúng. Bạn có dăm ba khách hàng, nhưng vẫn phải chật vật để trang trải cuộc sống. Đây là thời kỳ khó khăn, và hầu hết mọi người chỉ đủ sức xoay sở

tồn tại. Đa số họ chẳng buồn nghĩ đến việc hoạch định tài chính, còn những ai quan tâm đến chuyện đó sẽ lập tức tìm đến các đối thủ cạnh tranh lớn nhất của bạn (với văn phòng lớn hơn, biểu tượng công ty đẹp hơn, và được quảng cáo mạnh hơn).

Bạn bèn lấy Bảng đánh giá khách hàng ra và gọi điện cho những khách hàng xếp hạng cao nhất. Bạn hỏi: "Tôi có thể mạn phép tới gặp ông/bà để tìm cách phục vụ ông/bà tốt hơn được không ạ? Tôi không muốn chào bán dịch vụ nào hết, mà chỉ muốn xin ý kiến tổng quan của ông/bà về ngành dịch vụ của tôi thôi." Hầu như ai cũng đồng ý, nên bạn liền thu xếp nhiều buổi gặp mặt liên tiếp với những khách hàng tốt nhất của mình, tại nhà hay văn phòng của họ, tại quán cà-phê Starbucks – bất cứ nơi nào mà họ muốn hẹn gặp. Bạn làm việc này vì bạn vẫn luôn làm vậy. Bạn giống như một bác sĩ gia đình trong ngành hoạch định tài chính – bạn gọi điện tới từng nhà. Việc này không hẳn có gì bất thường, các nhân viên tư vấn bảo hiểm vẫn làm thế suốt. Nhưng bạn còn có mặt tại những trận bóng chày của con cái của khách hàng, tại phòng nghỉ ở khách sạn (đừng hỏi vì sao), tại quán bar địa phương.

Và hóa ra đó lại là điều mà khách hàng thích nhất ở bạn – bởi bạn sẵn lòng gặp họ ở bất cứ nơi đâu, bất cứ lúc nào mà họ thấy thuận tiện nhất. Bạn rất linh động và nhiệt tình, nên khách hàng có cảm giác dễ gần hơn. Và đó cũng chính là điều bạn yêu thích nhất trong công việc. Bạn thích được làm việc với mọi người trong không gian thân thuộc của họ, tìm hiểu họ ngay trong gian bếp nhà họ, trong phòng tập thể hình, trong phòng nghỉ giữa giờ làm tại công ty họ. Họ yêu mến bạn vì bạn rất gần gũi với họ, không chỉ vì bạn nhớ được hết tên và ngày sinh nhật của lũ nhóc nhà họ, mà còn vì bạn biết họ còn phải thanh toán mấy đợt trả góp nữa cho chiếc xe Volvo mới, hay phí dịch vụ chăm sóc sức khỏe cho mẹ họ là bao nhiêu. Bạn có khả năng làm việc rất cơ động, và đó là cách giúp bạn hiểu khách hàng của mình thực sự là ai, mong muốn thực sự của họ là gì.

Trong quá trình tìm hiểu, bạn nhận ra rằng ít nhất một nửa trong số các khách hàng đầu bảng mong muốn bạn có thể cho họ thêm lời khuyên về cách xử lý nợ nần, và cách xoay sở trong tình cảnh khó khăn. Vài người trong số họ phàn nàn rằng các chuyên viên hoạch định tài chính chỉ toàn nói chuyện tương lai, trong khi khách hàng còn chưa lo đủ tiền cho khoản thanh toán định kỳ vào tháng tới. Tương lai thật quá trừu tượng, và họ không muốn nghĩ tới tình cảnh thất bại của mình trên cả hai phương diện – hiện tại và tương lai.

Thế là bạn nảy ra một ý. Nếu bạn kết hợp điểm mạnh nhất của mình với nhu cầu lớn nhất của họ, và tạo nên khác biệt thật sự giữa bạn và các đối thủ cạnh tranh, thì sao? Nếu bạn làm cái việc điên rồ này và nó hoàn toàn phù hợp với bạn thì sao? Nếu bạn trở thành một chuyên viên giải cứu tài chính thì sao? Bạn sẽ gần giống như một siêu nhân, hơi khác ở chỗ là thay vì dùng tay để bẻ cong sắt thép hay dùng ý nghĩ để đốt cháy mọi thứ, bạn sẽ xuất hiện trước cửa nhà họ với một kế hoạch hết sảy để giúp họ thoát khỏi cơn khủng hoảng đã khiến họ phải gọi cho bạn. Bạn sẽ phục hồi sức sống (tức là sự tự do về mặt tài chính) cho mọi người.

Sau khi tinh chỉnh ý tưởng, tham khảo ý kiến của Elaine và các khách hàng đầu bảng, bạn quyết định tiến hành. Bạn mua một chiếc xe thùng, sơn logo mới của bạn lên thân xe, và từ bỏ văn phòng của mình. (Elaine có thể làm việc tại nhà, mà đó cũng chính là điều cô ấy muốn.) Giờ thì bạn đã tiết kiệm được hàng nghìn đô-la tiền thuê văn phòng, tiền điện nước, bảo hiểm và tiền thuê chỗ đỗ xe.

Bạn bắt đầu viết bài miễn phí cho các tờ báo địa phương, những bản tin điện tử và các trang web, tập trung vào nội dung tư vấn giúp mọi người thoát khỏi cảnh nợ nần, xoay sở khi bị phá sản hay rơi vào những cơn khủng hoảng tài chính khác. Hai tháng một lần, bạn tổ chức "Ngày giải cứu tài chính" tại nhà thờ (hoặc tòa thị chính, thư viện), và dành cả ngày để tư vấn miễn phí cho mọi người. Bạn phát vài tờ quảng cáo – không quá hoành tráng, nhưng luôn có ảnh chiếc xe thùng của bạn với dòng khẩu hiệu "Ổn định tài chính hôm nay, tự do tài chính mai sau!".

Trước đây, mọi người chỉ gọi bạn là "anh chàng tư vấn tài chính", hệt như tất cả các đối thủ của bạn. Giờ thì bạn được gọi là "người giải cứu tài chính" và điện thoại của bạn liên tục đổ chuông. Khả năng tiết kiệm tiền bạc của bạn tốt đến mức bạn chỉ cần thu phí dịch vụ "giải cứu" này bằng một phần nhỏ trong số tiền mà bạn đã giúp khách hàng tiết kiệm được – nghĩa là khách hàng bắt đầu tiết kiệm được tiền ngay khi vừa gặp bạn – và bạn sẽ nhận một phần nhỏ trong khoản tiết kiệm ấy. Khách hàng không phải bỏ ra một đồng nào. Đôi bên cùng có lợi.

Và khách hàng thực sự hào hứng với dịch vụ này vì: (a) bạn đến gặp họ tại bất cứ nơi nào, vào bất cứ lúc nào họ muốn, và (b) bạn có những ý tưởng tuyệt vời và thực sự hữu ích dành cho họ. Thay vì mắc kẹt với những khách hàng chỉ mua dịch vụ của bạn một hoặc hai lần trong vòng vài ba năm, giờ đây, bạn đã có hàng loạt khách hàng sử dụng dịch vụ giải cứu của bạn một lần, rồi tiếp tục

sử dụng các dịch vụ tài chính khác của bạn trong suốt phần đời còn lại.

Bạn dành thời gian phân tích các bước trong quy trình hoạt động của mình, rồi viết một bản hướng dẫn dài một trang. Bạn tuyển dụng thêm những chuyên viên tư vấn tài chính tràn đầy năng lượng và nhiệt huyết, rồi cử họ đi giải cứu thêm khách hàng, trên những chiếc xe thùng của riêng họ. Khi còn chưa kịp nhận ra thì bạn đã có cả một mạng lưới kinh doanh nhượng quyền.

Ai mà biết rằng sống thật với chính mình lại có lợi đến như vậy? Và giờ đây, với mức thu nhập tăng thêm đáng kể của bạn thì chiếc kính đa tròng đã đi về nơi xa (xin cảm ơn công nghệ phẫu thuật khúc xạ mắt). Nhưng còn cây bút chì của bạn? Nó vẫn còn đó. Không gì có thể khiến bạn từ bỏ cây bút thân thương của mình dù đó có là cả một đống tiền.

Chương 5
CÁCH LÀM CỦA NHÀ NÔNG

Có lẽ tính đến lúc này, tôi đã buộc bạn phải đối mặt với một vài sự thật phũ phàng, và có thể bạn đang cảm thấy lo lắng. Nhưng hãy phấn chấn lên! Đã đến lúc tiến hành kế hoạch này.

Từ thời điểm này trở đi, chúng ta sẽ làm theo anh Chuck Radcliffe và các nông dân trồng bí ngô khổng lồ khác – những người đã áp dụng quy trình "diệt trừ/nuôi dưỡng" để rồi lần lượt trở thành những nhà vô địch. Đây chính là hệ phương pháp mà tôi đã áp dụng để gây dựng nên các công ty trị giá hàng triệu đô-la. Và nếu bạn không làm gì khác mà chỉ tuân theo quy trình này, nó sẽ giúp bạn phát triển doanh nghiệp và cả cuộc sống. (Tất nhiên, bạn sẽ phải thực hiện trọn vẹn Kế hoạch Bí ngô nếu muốn phát triển doanh nghiệp của mình thành một thế lực khổng lồ, như bạn hằng mơ ước. Nhưng đây là một bước khởi đầu rất, rất tuyệt.)

Diệt trừ trước, chăm sóc sau

Loại bỏ những quả bí ngô ít tiềm năng khỏi thân cây là quy trình làm việc chuẩn mực đối với Chuck Radcliffe, Howard Dill và tất cả nông dân trồng bí ngô khác. Ở đây, không hề có sự khoan nhượng hay những câu như: "Khỉ thật, nhỡ quả này lại mọc thành quả khổng lồ thì sao" hay "Trời ạ, quả bí ngô này đẹp quá đi mất, nó sẽ làm khu vườn của mình trông oách hơn." Và họ cũng không nói: "Cứ để nó ở đó thì có ảnh hưởng đến ai đâu? Đằng nào nó chẳng tự thối. Nó chẳng gây hại gì được nữa." Họ sẽ loại bỏ những quả bí ngô ấy thật nhanh.

Người nông dân xác định quả bí ngô nào cần bị dứt bỏ khỏi thân cây bằng cách nhìn xem những quả đang lớn nhanh hơn, những quả bị dập hay thối, và những quả có cội rễ chắc khỏe nhất. Nếu đã lập xong một Bảng đánh giá khách hàng ở chương trước, bạn

đã xác định được cây (khách hàng) khỏe mạnh nhất và yếu kém nhất. Giờ là lúc tiến hành loại bỏ.

Có thể bạn sẽ khó lòng cưỡng lại ý định nhảy cóc sang bước nuôi dưỡng. Có thể bạn đang nghĩ: "Mình không dư dả để có thể đánh mất bất kỳ khách hàng nào, vậy nên mình sẽ chỉ tập trung vào việc phát triển quan hệ với các khách hàng đầu bảng thôi."

Èèèèèè! (Đó là tiếng chuông đáng ghét báo hiệu thất bại trong trò chơi truyền hình của tôi đấy.) Nếu còn để những quả bí ngô thối rữa gắn trên thân cây, bạn sẽ không thể làm những việc cần thiết để thực sự phát triển được các mối quan hệ tốt đẹp kia, vì bạn vốn đã phải làm việc quá sức. Và kể cả khi không bị cuốn vào guồng quay vô tận từ 5 giờ sáng đến 9 giờ tối của đời doanh nhân, bạn cũng không thể lúc nào cũng dành trọn tâm huyết cho tất cả mọi người. Đó là điều bất khả thi. Bạn cần có thời gian và sức lực để làm việc có chiều sâu, và bạn không thể thực hiện được điều đó nếu không loại bỏ trước.

Năm ngoái, Sarah Shaw, cô bạn đồng nghiệp của tôi kể rằng John, anh trai của cô ấy, đã đọc cuốn *The Toilet Paper Entrepreneur* trong giai đoạn thấp điểm của anh ấy (bất ngờ quá, tôi đã thấy thích anh chàng này ngay tức khắc rồi) và đã tiến hành áp dụng một vài chiến lược mấu chốt trong sách, và gặt hái được thành công tuyệt vời. "Giai đoạn thấp điểm à?" Tôi hỏi. "Công việc của anh trai cô là gì vậy?"

"Anh ấy lắp đặt các tấm pin năng lượng mặt trời. Doanh thu của anh ấy đã tăng gấp đôi trong năm ngoái." Sarah kể. Gấp đôi ư? Tôi nhất định phải gọi cho anh chàng này.

Vậy là tôi đã gọi điện cho anh John Shaw ở Công ty Shaw Solar có trụ sở tại Colorado, và tìm hiểu thực trạng doanh nghiệp của anh ấy.

Shaw Solar hiện là nhà cung cấp pin mặt trời hàng đầu cho nhà ở và các công trình thương mại nhỏ, như quán ăn và phòng tập thể hình. Dĩ nhiên, việc trở thành số 1 trong bất cứ ngành nghề hay lĩnh vực nào cũng đều ấn tượng cả, nhưng phải nói thành quả của John thực sự là một kỳ tích. "Tôi sống trong một thị trấn có dân số khoảng 18.000 người, tại một tỉnh có dân số khoảng 45.000 người. Thị trường tại đây khá nhỏ, và chúng tôi có 30 nhà thầu lắp đặt năng lượng mặt trời. Thực tế là các nhà thầu năng lượng mặt trời chiếm tới 5 trang trong cuốn danh bạ điện thoại. Trong số 30 công ty này, có 4 công ty đang có doanh thu đủ sống, và 2 công ty

đang rất phát đạt nhờ lắp đặt năng lượng mặt trời."

Tôi thấy có vẻ như ở đây có hai quả bí ngô khổng lồ. Và cả một cánh đồng toàn những quả không có gì ấn tượng.

Năng lượng mặt trời là một ngành tăng trưởng rất nhanh, và John đang làm tốt hơn mức trung bình của toàn quốc, trong điều kiện thị trường đã bão hòa. Vậy John đã làm cách nào để trồng được quả bí ngô năng lượng mặt trời của riêng mình? Đơn giản thôi. Anh ấy đã loại bỏ những khách hàng không đạt tiêu chuẩn, và tìm ra nhiều cách khéo léo để phục vụ những khách hàng đạt chuẩn.

"Tôi nhận ra nguồn lực của mình đang bị dàn trải quá mức ở một vài mảng," John giải thích. "Tôi nhớ anh đã nói rằng ta có thể rất giỏi một hoặc hai việc, nếu ta may mắn, và rằng ta nên tận dụng tối đa việc mà ta giỏi, còn những việc khác thì thuê ngoài. Một điểm nữa cũng đem lại kết quả tuyệt vời, đó là đừng ngại từ chối những việc mà bạn không giỏi hoặc không phù hợp với bạn, vì ngay khi nói 'Không', bạn đã trở thành một mục tiêu được săn đón." Đúng là vậy. Cứ nhớ lại cái thời bạn còn chơi bời buông thả mà xem – bạn chẳng bao giờ gặp khó khăn nếu muốn tìm đối tượng hẹn hò mới dù bạn đã có người yêu hẳn hoi rồi, phải không nào? Chuyện này cũng tương tự như thế.

John vốn đã sẵn sàng thay đổi từ khá lâu rồi. Anh ấy đã thực sự chạm tới giới hạn. "Tôi đã không thể làm thêm dù chỉ một phút. Tôi rời khỏi nhà lúc 4 giờ 30 phút sáng và trở về sau 7 giờ tối. Vợ và con gái dần trở nên xa cách tôi hơn. Tôi đã bị đẩy tới giới hạn, và tự hỏi liệu mình có thể làm việc ít hơn mà vẫn phát triển được doanh nghiệp không? Nhờ đọc sách của anh mà tôi đã có đủ tự tin để đưa ra những quyết định khó khăn mà tôi luôn e sợ."

Và đây là những điều tôi tìm hiểu được về việc lắp đặt các thiết bị điện sử dụng năng lượng mặt trời. Theo lời của John thì việc lắp đặt các tấm pin năng lượng mặt trời khá đơn giản. John không cần dành quá nhiều thời gian tại công trường để giám sát nhân viên, và mọi công đoạn cũng được hoàn thành khá nhanh. Tuy nhiên, việc lắp đặt các bình nước nóng năng lượng mặt trời lại phức tạp hơn nhiều. Có đến cả tỷ chi tiết động – với giá trị cao hơn các chi tiết cần thiết cho việc lắp đặt tấm pin năng lượng mặt trời. "Đa số mọi người đều lắp hỏng," John giải thích. "Chúng tôi thì không, nhưng tôi sẽ phải có mặt tại công trường gần như toàn bộ thời gian. Vậy nên, việc này có chi phí cao hơn, xét cả về giá trị hàng hóa và thời gian."

Dù biết rằng việc lắp đặt hệ thống nước nóng năng lượng mặt trời đang tiêu tốn đến 50% quỹ thời gian mà chỉ đóng góp 10% doanh thu, và dù biết rằng nếu tính công theo giờ thì việc lắp đặt pin điện mặt trời sẽ mang về ít nhất là doanh thu gấp đôi, nhưng John vẫn không thể từ bỏ bình nước nóng năng lượng mặt trời. Shaw Solar đã được tiếp thị với hình tượng một nhà cung cấp dịch vụ trọn gói về năng lượng mặt trời, và John lo rằng nếu anh không nhận lắp bình nước nóng năng lượng mặt trời thì thông tin đó sẽ lan truyền và anh sẽ mất các đơn hàng lắp pin điện mặt trời vào tay những công ty nhận lắp đặt cả hai. "Nhưng rồi tôi nghĩ, cái mác 'nhà cung cấp dịch vụ trọn gói' chỉ là thứ mà tôi tự gán cho mình. Sao tôi phải làm thế cơ chứ? Tôi quyết định sẽ từ chối tất cả các đơn hàng lắp đặt bình nước nóng năng lượng mặt trời, ngoại trừ những đơn hàng tốt nhất, gây chú ý nhiều nhất." John đã học thuộc bài học "từ chối" và gần như ngay lập tức, anh đã trở thành mục tiêu được săn đón.

Điểm mấu chốt là đây: John đã bắt đầu "loại bỏ" các khách hàng lắp đặt bình nước nóng năng lượng mặt trời, bằng cách hạn chế dịch vụ mà anh cung cấp. Anh không hề đuổi những khách hàng đang có – khách hàng của John thường chỉ tìm đến anh một lần duy nhất, và trong tương lai gần, họ sẽ không cần sử dụng dịch vụ gì liên quan đến năng lượng mặt trời nữa.

Ngay khi John vừa loại bỏ được gần như toàn bộ khách hàng lắp đặt bình nước nóng năng lượng mặt trời, một điều rất thú vị đã xảy ra. Anh không chỉ có thêm thời gian để tập trung vào các dự án lắp đặt pin điện mặt trời đơn giản hơn và sinh lời cao hơn mà số đơn hàng lắp đặt pin điện mặt trời mà anh thực hiện còn *tăng gấp ba.*

Hả? Sao lại có thể như thế?

Như John đã nhắc đến, trong cuốn sách đầu tiên của tôi, tôi đã giải thích vì sao khi bạn từ chối một ai đó thì bạn sẽ trở thành mục tiêu được săn đón. Khi một khách hàng lần đầu gọi cho John và đề nghị anh lắp cho họ bình nước nóng năng lượng mặt trời, anh từ chối họ. Ít nhất một nửa trong số họ sẽ hỏi: "Vậy thì tôi *có thể* mua sản phẩm gì của anh?" Họ chỉ muốn có năng lượng mặt trời thôi – năng lượng mặt trời kiểu gì cũng được.

"Hồi chưa từ chối khách, tôi thường lắp đặt một hệ thống nước năng lượng mặt trời cho nhà của khách hàng với giá 10.000 đô-la, và vì việc này rất cực nhọc và cần tôi trực tiếp giám sát, nên tôi kiếm được rất ít tiền. Còn bây giờ, tôi sẽ nói chuyện với khách

hàng trong 20 phút, từ chối họ, rồi lắp đặt hệ thống pin điện mặt trời cho ngôi nhà của họ với giá 40.000 đô-la. Tôi không hề lừa mị khách hàng, cũng chẳng cần thuyết phục khách hàng chi thêm tiền, thật đấy. Đây là hai hệ thống hoàn toàn khác nhau. Anh muốn một chiếc xe ô tô hay xe máy? Bình nước nóng năng lượng mặt trời và hệ thống điện mặt trời đều tạo ra năng lượng và đều có giá trị, nhưng chúng là hai thứ khác nhau."

Giờ thì John không cần phải có mặt tại công trường thường xuyên như trước. Anh có thêm thời gian dành cho gia đình, có thêm thời gian và năng lượng để thực sự phát triển doanh nghiệp của mình, và dành đủ thời giờ cần thiết để xây dựng quy trình giúp hệ thống điện mặt trời luôn được lắp đặt thật hoàn hảo. Anh không còn chạy đôn đáo khắp nơi trong trạng thái bị động, ngày nào cũng lấm lem trên mái nhà hay trong phòng cơ khí, điên đầu lo toan sao cho mọi thứ được suôn sẻ. (Bạn còn nhớ con chuột hamster chạy mãi trong vòng xoay vô tận không? Đúng rồi. John đã từng như thế đấy.)

Chỉ trong một năm, cái năm mà John và đội ngũ của anh đã nghỉ tận ba tháng – điều mà họ chưa từng làm trong năm trước đó, doanh thu của Shaw Solar đã tăng gấp đôi. Dù mùa cao điểm không dài như trước, nhưng doanh thu của họ vẫn tăng từ 800.000 đô-la lên 1,6 triệu đô-la. Nghỉ làm ba tháng, và kiếm được gấp đôi! Hãy nhìn đi, hỡi những kẻ nghiện việc. Hãy nhìn đi!

Quả là lý do chính đáng để xuống tay loại trừ người khác.

Khi xem xét bất cứ vướng mắc hoặc cơ hội nào trong kinh doanh, trước tiên bạn phải đặt câu hỏi "Ai?", thay vì "Bằng cách nào?" Nếu bạn bắt đầu với câu hỏi: "Mình phải làm việc này bằng cách nào?" thì gánh nặng đã đè lên vai bạn. Bạn sẽ phải tốn thêm nhiều thời gian để tìm ra lời giải; bạn sẽ cảm thấy thêm phần quá tải, mà cuối cùng vẫn không giải quyết được vấn đề cốt lõi. Hãy thay đổi câu hỏi oái oăm ấy và bạn sẽ có được lời giải hợp lý. Chỉ cần chuyển câu hỏi thành "Ai?" để tìm ra đối tượng cần nhắm đến, nhiệm vụ của bạn sẽ trở thành: tạo dựng một hệ thống có thể hỗ trợ cho đối tượng "Ai", rồi tìm cách nhân rộng hệ thống ấy. Câu hỏi xác định đối tượng sẽ giữ cho bạn luôn tập trung hướng tới các khách hàng đầu bảng.

John đã không còn bế tắc và thoát được cái guồng quay vô tận nhờ có giải pháp liên quan đến vấn đề "Ai". Khi anh không tìm cách vừa giảm tải vừa phát triển doanh nghiệp nữa, và bắt đầu tập trung xác định đối tượng mà mình muốn phục vụ – những người

muốn lắp đặt pin điện mặt trời – thì mọi thứ đều trở nên đơn giản. Việc "giảm tải" và "phát triển doanh nghiệp" đều tự động diễn ra. Và rốt cuộc, John đã đạt được thành quả vượt ngoài mong đợi.

"Động cơ của tôi không hẳn là tiền," John đã giải thích với tôi khi mới bắt đầu câu chuyện. "Hồi đó, tình hình tài chính của chúng tôi vẫn ổn, nhưng sau khi thay đổi phương pháp kinh doanh thì giờ đây, tôi đã có đủ nguồn lực để thực sự phát triển doanh nghiệp của mình." Bạn thấy không? Anh ấy đang nghĩ về hạt giống tiếp theo rồi đấy.

Nguyên tắc loại bỏ

Đây chính là lúc diệt trừ cỏ dại, loại bỏ những quả bí ngô nhiễm bệnh, và bất cứ thứ gì khác khiến bạn phân tâm, để khách hàng đầu bảng, cũng như khách hàng mới giống hệt họ, có thể phát triển nở rộ. Nếu bước này khiến bạn hoảng sợ, hãy quay lại Bảng đánh giá khách hàng và tìm những khách đáng ghét nhất đồng thời ít gây ảnh hưởng về mặt tài chính nhất nếu bị loại bỏ. Hãy loại bỏ họ trước. Bạn đã thấy mình nhẹ nhõm thế nào khi không còn bị những kẻ đáng ghét đó gọi điện làm phiền chưa? Khi những khách hàng khiến bạn phát ớn đã biến mất, hãy để ý xem bạn có thêm bao nhiêu thời gian để tập trung vào các khách hàng còn lại.

Nếu bạn vẫn đang lo lắng, hãy nhớ: Nếu loại trừ khách hàng đầu tiên và cả thế giới bỗng sụp đổ – mà thực tế sẽ không như vậy đâu – thì bạn sẽ luôn quay lại được với người khách hàng tệ hại ấy. Họ sẽ nói với bạn cái câu: "Tôi đã bảo mà không nghe" cũ rích, rồi lại làm ăn với bạn và tiếp tục đối xử với bạn chẳng ra gì y như trước. Vậy nên, bạn hãy chắc chắn rằng nếu tôi sai (mà tôi không sai đâu) thì bạn vẫn sẽ dễ dàng quay lại được với những khách hàng "nhiễm bệnh" (đây là điều không nên)... nếu bạn thực sự muốn thế (bạn sẽ không muốn thế đâu).

Thường thì các doanh nhân sẽ đảo ngược bước này, và đó là một sai lầm. Họ nghĩ việc loại bỏ khách hàng quá mạo hiểm, vì sợ rằng những khách hàng tốt hơn sẽ không bao giờ đến với họ. Bởi vậy, mà họ đảo ngược kế hoạch, quyết định tìm kiếm khách hàng tốt hơn trước rồi mới loại bỏ khách hàng tệ hại.

Đảo ngược kế hoạch thì sẽ không có tác dụng, vì bạn cần thời gian để phát triển mối quan hệ với khách hàng đầu bảng hiện có, cũng như thu hút các khách hàng mới và tốt hơn. Dù có sắp xếp lại bao nhiêu cuộc hẹn, có uống hết bao nhiêu lon nước tăng lực, thì bạn cũng sẽ không có đủ thời gian. Tinh thần của Kế hoạch Bí ngô

không phải là: "Nếu bạn gây dựng được doanh nghiệp, khách hàng sẽ tự tìm đến với bạn," mà là: "Hãy gây dựng doanh nghiệp, rồi trải một con đường nhựa dẫn đến tận cửa nhà khách hàng, chở họ trên một chuyến xe buýt sang trọng (trên xe có phục vụ bữa sáng với đồ dùng làm bằng sứ tinh xảo hạng nhất) tới doanh nghiệp bạn", và bạn cần dành thời gian và tâm huyết hết mức có thể để làm được như vậy.

Tôi biết bạn đang lo sợ, vậy nên hãy tiến hành bước này dần dần theo khả năng của bạn. Sẽ rất vất vả nếu bạn muốn diệt một lần hết sạch cỏ dại trong cả khu vườn. Và vì bạn không thể đánh giá tuyệt đối chính xác những khách hàng mới, nên bạn sẽ gặp phải một vài kẻ chây ì – cỏ dại sẽ luôn mọc trở lại, dù bạn có thích hay không. Vậy hãy coi diệt cỏ như một việc cần có sự suy tính, thay vì làm bừa theo cảm hứng.

Vậy thì làm cách nào để loại bỏ được khách hàng? Sau đây là 4 cách để làm việc đó mà không cần phải nói thẳng với họ... hay phải thực sự loại bỏ họ.

1. Hủy dịch vụ. Đây chính là chiến lược của John Shaw, và bạn đã thấy nó có tác dụng thế nào rồi đấy. Nếu bạn đang thực sự tìm cách loại bỏ một khách hàng hay nhóm khách hàng cụ thể vì họ thật tồi tệ, và bạn chỉ nói với họ rằng bạn không còn cung cấp một dịch vụ nào đó nữa thì sẽ không đảm bảo hiệu quả, vì họ vẫn có thể quay lại đòi hỏi các dịch vụ khác của bạn. Có thể, bạn sẽ phải tìm cách khác. Ví dụ, bạn có thể hủy bỏ một dịch vụ cụ thể, hoặc ngừng cung cấp dịch vụ cho một loại hình công ty cụ thể (đó hóa ra lại chính là loại hình công ty mà khách hàng đáng ghét của bạn đang sở hữu... trùng hợp thế cơ chứ). Để thực hiện được việc này, hãy sử dụng chiêu bài chuyên môn hóa. Hãy giải thích rằng: "Chúng tôi đã huy động toàn bộ nguồn lực để chuyển sang phục vụ cho một ngành khác với ngành của quý khách, và chúng tôi không thể tiếp tục hỗ trợ quý khách được nữa."

2. Ưu tiên các siêu sao. Bạn chỉ việc ưu tiên những khách hàng đầu bảng. Khi khách hàng tốt gọi đến, họ sẽ được phục vụ trước. Những khách hàng khiến bạn phát ớn sẽ bị đẩy xuống cuối hàng. Khi đang tiếp chuyện điện thoại với một khách hàng khiến bạn phát ớn và một khách hàng siêu sao gọi tới, bạn hãy cúp máy (một cách lịch sự) với khách hàng khiến bạn phát ớn và tiếp tục làm việc với khách hàng tuyệt vời kia. Những kẻ khiến bạn phát ớn sẽ hiểu được ngụ ý của hành động này. Đúng là có hơi xấu tính, nhưng như thế mới được việc.

3. Tăng giá. Nếu bạn thực sự muốn thấy các khách hàng tệ hại cao chạy xa bay, hãy tăng giá sản phẩm/dịch vụ. Và ý tôi không phải là chỉ tăng 10% hay 20%. Hãy nâng giá của bạn lên đến mức mà khách hàng không thể theo nổi. Trong các trường hợp hiếm hoi, một vài khách hàng sẽ bất ngờ lột xác, sẵn sàng chi trả số tiền thật lớn để được tiếp tục làm ăn với bạn. Và bởi những người này có vẻ muốn làm ăn với bạn, rất có thể họ cũng sẽ hành xử dễ chịu hơn. Đó là vì tiền bạc luôn đi kèm với sự trân trọng – nếu bạn tăng giá sản phẩm/dịch vụ, giá trị của bạn trong mắt mọi người cũng tăng lên, và bỗng nhiên bạn không còn phải làm đầy tớ cho họ nữa. Vì đang phải trả cho bạn một khoản ra trò, họ sẽ muốn thấy bạn thành công. Họ sẽ không chịu nổi tổn hại nếu bạn thất bại. Vậy nên, họ sẽ trở nên thoải mái và tích cực hỗ trợ bạn. Quá tuyệt!

4. Từ chối bắt cá hai tay. Một cách nữa giúp bạn chấm dứt quan hệ với khách hàng "nhiễm bệnh" là giải thích với họ rằng bạn không thể phục vụ họ nữa vì điều đó sẽ vi phạm thỏa thuận làm ăn giữa bạn và một khách hàng lớn. Hãy chú ý, tôi không nói bạn phải ký bất cứ hợp đồng hay điều khoản nào như thế, đây chỉ là cái cớ để chấm dứt mối quan hệ mà thôi. Cũng giống như khi hẹn hò ấy – bạn giải thích với một đối tượng phát gớm rằng bạn đang nghiêm túc hẹn hò với người khác rồi. Hãy báo trước cho khách hàng lớn của bạn – và được họ chấp thuận – rằng bạn sẽ chia tay một khách hàng tồi tệ với lý do muốn phục vụ họ (khách hàng tốt ấy) chu đáo hơn.

Một lưu ý nhỏ về sự thay đổi: Thỉnh thoảng sẽ có những khách hàng đáng ghét, suốt ngày đòi hỏi và không biết tôn trọng người khác bỗng nhiên thay đổi 180 độ khi bạn tìm cách loại bỏ họ, nhưng đó là chuyện rất hiếm gặp. Đa số những kẻ đáng ghét sẽ không đột ngột trở nên dễ chịu. Đừng trông chờ điều đó – đặc biệt là từ những tên khốn mà chỉ cần nghe giọng qua điện thoại hay nhìn thấy mặt thôi cũng đủ khiến bạn phát tởm. Đừng sử dụng chiến lược loại bỏ này làm hồi chuông cảnh tỉnh những khách hàng tồi tệ – họ sẽ chẳng bao giờ thức tỉnh. Hãy diệt trừ mầm hại, rồi tiếp tục tiến bước.

Quá trình diệt trừ mầm hại vẫn chưa kết thúc. Đối tượng cần phải loại bỏ không chỉ là khách hàng tệ hại, mà còn cả khách hàng không phù hợp. Có thể, bạn đang có những khách hàng tuyệt vời nhất thế giới. Nhưng nếu chỉ sản xuất mũ (và không sản xuất giày), bạn vẫn phải từ chối mối quan hệ này. Kể cả những khách hàng thân thiện, dễ thương và tuyệt vời cũng sẽ phải ra đi nếu họ không tương thích với sản phẩm của bạn. Nhưng vì những người này đều rất dễ thương, nên bạn sẽ nói lời cảm ơn khi loại bỏ họ –

nếu bạn làm theo cách đúng đắn.

Khi những người dễ thương (có lẽ đây cũng là cách mô tả ít nhất 95% khách hàng của bạn) muốn làm ăn với bạn, nhưng lại không phù hợp, bạn "loại bỏ" họ bằng cách giới thiệu họ tới những nhà cung ứng có khả năng phục vụ họ một cách hoàn hảo (vấn đề này sẽ được bàn thêm sau). Chung quy thì họ đều muốn nhận được dịch vụ tuyệt vời. Và bạn đang mang đến cho họ dịch vụ tuyệt vời bằng cách giới thiệu họ tới một người khác có khả năng phục họ tốt nhất. Thấy không, bạn cũng có thể loại trừ cả những người dễ thương mà.

Bạn cần nhớ một điều rằng, cũng như trong một vườn bí ngô, việc diệt trừ cỏ dại là một quá trình không ngừng nghỉ. Các công ty đều sẽ thay đổi và khách hàng cũng có kẻ đi người đến. Khi đã nắm được cách thực hiện, cứ mỗi quý, bạn hãy lập một Bảng đánh giá mới. Hãy dành riêng một hoặc hai ngày để đánh giá khách hàng và đưa ra những quyết định khó khăn mà giờ đây đã trở nên quen thuộc. Bạn sẽ chẳng bao giờ biết khi nào thì một cọng cỏ dại đáng ghét hay một quả bí ngô nhiễm bệnh sẽ lẻn vào thôn tính toàn bộ khu vườn của bạn đâu.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Lập danh sách "Loại bỏ".* Hãy nhìn vào bảng đánh giá và lập ra danh sách những khách hàng chắc chắn phải ra đi.

2. *Xác định chiến lược loại bỏ.* Dù bạn muốn tăng giá sản phẩm, hủy bỏ dịch vụ, đánh tụt hạng ưu tiên, ngăn chặn bằng lý do phải tuân thủ hợp đồng, hay đơn giản là nói thẳng sự thật với khách hàng, thì bạn cũng cần có một kế hoạch. Hãy xác định chiến lược hiệu quả nhất, sau khi cân nhắc sức ảnh hưởng của khách hàng đó trong ngành của bạn.

3. *Hãy loại bỏ khách hàng tệ hại đầu tiên.* Hãy làm đi thôi. Đã đến lúc rồi. Hãy gửi e-mail. Hãy gọi điện thoại. Hoặc nếu vẫn còn đủ dũng khí, hãy gặp mặt trực tiếp để giải quyết việc này. Mọi thứ sắp sửa tươi sáng hơn rất nhiều.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Dịch vụ cá nhân

Giả sử bạn là một nhà cung cấp dịch vụ trông nom và dắt chó đi dạo. Hãy treo sợi dây buộc chó của bạn lên, bước qua đám đồ chơi

bề bộn và lùa hết đám chó cưng nghịch như quỷ ra khỏi văn phòng, trong lúc chúng ta thực hiện Kế hoạch Bí ngô cho doanh nghiệp của bạn.

Bạn điều hành 1 trong 5 doanh nghiệp trông chó/dắt chó đi dạo trong vùng, và các đối thủ đang cạnh tranh rất gắt gao. Cứ khi nào bạn dán một tờ quảng cáo, một đối thủ sẽ dán tờ khác đè lên tờ của bạn. Vì đang cạnh tranh về giá cả, nên cách duy nhất để bạn kiếm được thật nhiều tiền là dắt từ 8-10 chú chó đi dạo cùng lúc. Kể cả khi bạn có thể kiếm được nhiều chó cùng lúc như thế, bạn vẫn phải khó khăn chật vật lắm mới đủ sống qua ngày.

Sau khi xác định được các khách hàng đầu bảng, bạn gọi cho họ và xin được gặp gỡ. Bạn hiểu ra rằng rất nhiều người trong số họ không hài lòng vì chó của họ chỉ là một trong hàng chục chú chó mà bạn đang chăm sóc cùng lúc, và họ muốn chó của họ được quan tâm nhiều hơn. Một vài khách hàng còn muốn được biết rõ hơn về tình trạng của chú chó của mình, và muốn được cảm thấy gần gũi với chúng dù họ không thể ở bên chúng.

Bạn quyết định chia tay một vài khách hàng thuộc dạng khó chịu nhất luôn "quên" thanh toán cho bạn. Bạn cũng cảm thấy đôi chút đau xót khi thấy các đối thủ lập tức chiếm mất những vị khách này – họ vốn đã có nhiều chó lắm rồi. Nhưng giờ đây, họ mới là người phải đối phó với những khoản thanh toán "bị lãng quên".

Và đó chính là lúc bạn chợt bừng tỉnh – bạn có thể làm ngược hẳn lại những gì mà các đối thủ đang làm. Thay vì dắt thật nhiều chó đi dạo cùng lúc, bạn có thể cung cấp dịch vụ dắt từng chú chó đi chơi riêng. Bạn có thể cung cấp dịch vụ dắt chó cao cấp nhất thế giới. Bạn có thể dắt một chú chó Bruno nhỏ nhắn đi chơi riêng, và thu gấp 2,3 hoặc 4 lần mức giá của đối thủ cạnh tranh. Tất nhiên là bạn sẽ không gắn lên mình cái mác "người dắt chó" nữa. Kinh doanh kiểu đó sẽ chẳng kiếm được là bao. Nhưng nếu là "chuyên viên chăm sóc cún cưng" thì sao – đúng là bạn rồi... và cái mác ấy mới thu được bộn tiền. Hãy lắng nghe Danh sách mong muốn của khách hàng, rõ ràng đây là điều mà họ muốn – một chuyên viên chăm sóc về thể xác lẫn tinh thần cho chú chó của họ.

Giờ thì bạn chỉ cung cấp các dịch vụ chăm sóc một người – một chó mà thôi. Bạn dắt chó đi dạo thật lâu. Bạn tổ chức ngày giao lưu với các bạn chó khác. Bạn gửi ảnh chụp trong các chuyến phiêu lưu của chú chó cho "bố mẹ" của chú. Bạn làm đẹp cho các chú chó, giữ cho lông chúng luôn sạch và móng chân được cắt gọn. Bạn dạy chúng những hiệu lệnh mới, và tạo cho chúng ý thức kỷ

luật tốt hơn khi được ra công viên chơi. Bạn để lại cho họ những mẩu giấy mô tả mọi việc bạn đã làm cùng "nhóc cưng" của họ suốt ngày hôm đó. Và khi nhận trông chó qua đêm, bạn dành hầu hết thời gian tại nhà của khách hàng, thay vì chỉ ghé qua để thả chó ra vườn vào buổi tối. Chỉ có bạn và chú chó ở đó, cùng nhau thư giãn, xem phim và ăn kem.

Bạn nhận được vô số nhận xét của khách hàng về việc họ đã bất ngờ đến mức nào khi cún cưng của họ đã "lột xác hoàn toàn và tiến bộ rõ rệt". Ý thức tốt hơn, hành xử tốt hơn, cái gì cũng tốt hơn. Bạn đang mang đến cho mọi người chú chó mà họ hằng mong ước! Thật ấn tượng!

Vì đã đưa ra mức giá dịch vụ rất cao, bạn có thể thuê người khác chăm sóc cún cưng thay mình. Và vì đã thấu hiểu công việc này, bạn sẽ huấn luyện họ cách nâng niu chiều chuộng những chú cún xinh xắn này, y như cách mà bạn sẽ làm – y như cách mà khách hàng sẽ làm, nếu họ có mặt ở đó.

Giờ thì bạn đã sở hữu dịch vụ chăm sóc cún cưng nổi tiếng nhất, bận rộn nhất, và sinh lời cao nhất cả nước. Mọi người nói rằng bạn nên viết sách về chủ đề này... mở một thương hiệu cung cấp đồ dùng và bánh nướng... hoặc một nhà trọ dành cho chó. "Chúng tôi sẽ cân nhắc." Bạn có thể làm bất cứ việc gì bạn muốn. Bạn chính là quả bí ngô lớn nhất trong ngành.

Chương 6
CHIÊU THỨC GA-RÔ CẦM MÁU

Công ty lập trình trang web của Luke thu được 500.000 đô-la mỗi năm. Luke là một chàng trai 30 tuổi, rất tài năng và có nhiều tiềm năng. Cậu ấy cũng đang rỗng túi. Cậu ấy mượn tiền của người vợ đã luôn hết lòng ủng hộ mình, và cũng vừa phải vay cha mẹ 20.000 đô-la để... trả lương cho nhân viên. Nghe thật là đau, phải không? Đó thậm chí còn chẳng phải là một khoản vay để mở rộng kinh doanh. Nó chỉ là miếng băng gạc nhỏ tí hin... dán lên một vết thương khổng lồ đang hở miệng và rỉ máu.

Khi chúng tôi cùng ngồi xuống để tìm phương án cầm máu và giúp cậu ấy gượng dậy, bạn biết cậu ấy đã nói gì không? Hãy đoán thử đi. Đó là cái điệp khúc quen thuộc mà tôi đã từng nhắc tới, cái điệp khúc mà rất có thể bạn đã từng nói với bản thân hoặc với người khác, có lẽ không chỉ một lần. (Bạn còn nhớ Bruce bán hoa cưới, lái chiếc xe Escalade bóng bẩy khắp nơi trong cảnh nợ nần chồng chất không?)

"Tôi chỉ cần thêm một dự án nữa thôi. Chỉ cần mấy người này ký hợp đồng là mọi thứ sẽ tốt đẹp."

À, thế hả?

Tôi muốn nói với cậu ấy rằng vị khách được mong đợi bấy lâu kia sẽ chẳng thể chữa lành căn bệnh đang bào mòn công ty, tài khoản ngân hàng và cả những giấc mơ của cậu ấy. Nhưng tôi đã không nói, mà chỉ nghĩ rằng *mình sẽ vờ như cậu ấy chưa hề nói ra điệp khúc kia, và sẽ cố gắng để có thể thực sự cải thiện tình hình.*

Hãy để tôi giúp bạn hiểu thêm về Luke. Cậu ấy đã chờ đợi cái dự án có tính quyết định ấy suốt 8 năm. 8 năm trời. Cậu ấy tự trả lương cho bản thân rất ít – một nhân viên toàn thời gian tại McDonald's

còn kiếm được nhiều tiền hơn – nhưng cậu ấy trả lương rất tử tế cho 8 nhân viên, nhờ sự hỗ trợ từ vợ và cha mẹ. Luke bị kẹt quá sâu, và chỉ còn lại hai lối thoát: hoặc cắt giảm chi phí, hoặc đóng cửa. Vậy nên, tôi đã nói thẳng với cậu ấy: "Cậu phải sa thải ai đó."

Nhìn vẻ mặt hốt hoảng của Luke, tôi có thể thấy cậu ấy không tin nổi chuyện này. Cậu ấy đang hoảng loạn. Tôi không hề bất ngờ. Chẳng ai muốn phải sa thải bất kỳ nhân viên nào. Các doanh nhân thực sự không muốn sa thải nhân viên của mình. Chúng tôi luôn nghĩ đội ngũ của mình thật đặc biệt. Một tập thể có tiềm năng rực rỡ. Một gia đình thân thuộc, tận tụy đóng góp công sức để chúng tôi hiện thực hóa những giấc mơ từng một thời chỉ là các dòng chữ nguệch ngoạc trên tấm giấy lót rượu. Lòng kiêu hãnh không cho phép chúng tôi sa thải bất cứ ai. Melissa sẽ kiếm đâu ra một công việc như hiện tại? Derek sẽ phải xoay sở bằng cách nào? Lỡ Nikki không đủ tiền trả bảo hiểm y tế dành cho người thất nghiệp thì sao?

Tôi hiểu mà. Thật đấy. Tôi đã phải để cho những con người thực sự tuyệt vời ra đi trong giai đoạn khó khăn, và việc đó khiến tôi gục vùi trong đau khổ. Việc đó vô cùng tồi tệ. Nhưng có một việc còn tồi tệ hơn, bạn biết không? Đó là để cho tất cả mọi người, bao gồm cả bạn, bị mất việc vì công ty phá sản. Và đó sẽ là kết cục của Luke, nếu cậu ấy không đối mặt với thực tế và tiến hành cắt giảm nhân sự.

"Nhưng nếu khách hàng mới lần này ký hợp đồng, tôi sẽ cần có đầy đủ nhân viên." Luke phản kháng.

"Không đâu Luke ạ. Chúng ta cần phải tìm cách phục vụ khách hàng này khi chỉ có cậu và 3 nhân viên nữa thôi."

Giờ thì Luke thực sự thất vọng. Tôi gần như có thể nghe thấy những suy nghĩ hoảng loạn của cậu ấy: *Sa thải tận 5 người! Không thể nào! Mình không thể làm thế. Mình sẽ sa thải ai? Mình sẽ phải chọn lựa thế nào? Nếu bọn mình không thể kham nổi công việc thì sao? Mình đang làm việc hết công suất rồi, chẳng thể ôm thêm việc gì vào người nữa.*

Tôi gặp Luke trong lúc thực hiện một buổi thuyết trình tại Harvard và chúng tôi đã làm bạn kể từ đó. Tôi quan tâm tới Luke như một cậu em trai. Thật đấy. Và tôi hiểu rõ cảm giác của cậu ấy. Tôi biết cái cảm giác khi bạn phải gắng hết sức mỗi ngày để có thể trả lương cho những người có thu nhập cao hơn chính bạn. Tôi biết cái cảm giác thức dậy vào buổi sáng, sau khi vừa nỗ lực thần

kỳ để trả được đủ lương, và nhận ra rằng chu kỳ ấy lại lặp lại từ đầu, để rồi hai tuần nữa bạn sẽ lại phải rặn ra cho đủ 20.000, 30.000, 40.000, hay 50.000 đô-la nữa. Và tôi biết việc sa thải quá nửa đội ngũ, cho dù việc đó có lý đến đâu chăng nữa, cũng sẽ khiến bạn cảm thấy như mình đã thất bại. Vậy nên, tôi đã tìm cách nhẹ nhàng chỉ cho Luke thấy chính xác lý do cậu ấy phải làm điều đó.

"Luke này, cậu không thể thuê nổi 8 nhân viên khi doanh thu hằng năm chỉ đạt 500.000 đô-la. Chẳng ai làm nổi điều đó. Như vậy không có nghĩa là cậu đã thất bại. Đây là tình thế bất khả kháng đối với bất cứ ai," tôi cam đoan với cậu ấy. "Cậu đã ở trong tình trạng này gần 10 năm nay, và nếu không thay đổi ngay bây giờ thì chẳng bao lâu nữa, cậu sẽ khiến tất cả mọi người phải ra đi đấy... vì cậu sẽ phải đóng cửa cả công ty luôn."

Luke giữ im lặng, nên tôi biết ít nhất thì cậu ấy cũng đã sẵn sàng suy xét về lời khuyên của tôi. Tôi ngó qua danh sách khách hàng của cậu ấy. Nhìn bề ngoài thì có vẻ như doanh nghiệp lập trình web của cậu ấy đang có định hướng tập trung rất cụ thể. Tất cả mọi khách hàng đều có chức năng tương tự nhau, và đòi hỏi kết quả tương đương nhau. Dường như hoạt động của công ty có thể được hệ thống hóa một cách dễ dàng. Đáng lẽ cậu ấy không cần nhiều nhân viên đến vậy để phục vụ khách hàng. Vậy vấn đề ở đây là gì?

"Sao cậu lại cần nhiều người đến thế?" Tôi hỏi.

"Bởi vì một số đoạn mã lập trình được viết bằng ngôn ngữ C++, một số đoạn được viết bằng ngôn ngữ PHP, hoặc Ruby hoặc flash. Có những đoạn lại được viết bằng đủ loại ngôn ngữ lập trình khác nhau. Tôi cần có người biết cách xử lý các yêu cầu lập trình đa dạng." Nói cách khác, công việc của họ lúc thì sử dụng tiếng Nhật, lúc thì sử dụng tiếng Anh, và có lúc lại phải kết hợp kiểu chơi chữ đầu đuôi lộn ngược với ngôn ngữ của người khiếm thính và của người ngoài hành tinh.

Đó chính là vấn đề của cậu ấy! Cậu ấy phải thu nhận thật nhiều chuyên gia ngôn ngữ để có thể thực hiện các dự án bằng mọi ngôn ngữ lập trình, và cần có nhân viên để xử lý mọi yêu cầu quái dị của khách hàng. Thế thì rỗng túi cũng đúng thôi. Có thể Luke chỉ cung cấp một loại hình dịch vụ, nhưng cậu ấy lại không thực sự tập trung vào một phân khúc khách hàng cụ thể – cậu ấy chấp thuận mọi yêu cầu, cậu ấy vẫn đang chạy theo cuộc chơi về số lượng, cố gắng chộp lấy bất cứ khách hàng nào, dù cho việc đó

đồng nghĩa với việc cậu ấy phải thuê quá nhiều nhân viên và phải phân tán nguồn lực quá mức cho phép. Cậu ấy hy vọng nhu cầu sử dụng từng loại ngôn ngữ lập trình mà công ty mình cung cấp đều sẽ gia tăng, và thế là, việc có đến 8 nhân viên bỗng nhiên trở nên vô cùng đúng đắn. Luke đang chạy vòng quanh mảnh vườn kinh doanh của mình, cố gắng tưới nước và chăm chút cho từng nụ hoa trên các nhánh cây.

Nhưng đó có phải là cách tạo nên một quả bí ngô khổng lồ đâu, phải không nào?

"Luke, nếu cậu chỉ thực hiện các dự án đòi hỏi một ngôn ngữ lập trình – loại ngôn ngữ hiện đang đem lại nhiều doanh thu nhất, và là ngôn ngữ dễ sử dụng nhất – thì cậu chỉ cần 3 nhân viên là đủ rồi," tôi đã nói vậy, và trông đợi ánh sáng sẽ lóe lên trong đầu cậu ấy, trông đợi cậu ấy đập tay với tôi và vui mừng nhảy múa... thôi được rồi, có lẽ như thế thì hơi quá, nhưng tôi vừa mới tìm ra cách cứu cậu ấy cơ mà. Tôi không nói là cậu ấy phải biểu diễn break-dance[25], nhưng nếu có một màn nhảy múa ăn mừng thì đáng đấy chứ.

"Nhưng Mike ơi, thế thì đa số khách hàng sẽ bảo tôi cút đi ngay!"

"Quá tuyệt! Đằng nào thì cậu cũng chẳng muốn phục vụ họ. Cậu muốn làm việc với các khách hàng đầu bảng và mở rộng kinh doanh từ đó. Sự thật có nghiệt ngã thì cũng đành chấp nhận thôi. Cậu sẽ phải làm phật ý một vài người bởi họ không phải là khách hàng đầu bảng của cậu."

"Mike ơi, tôi không làm được đâu. Rủi ro này lớn quá. Tôi cần giữ mọi khách hàng."

Ôi trời...

Luke, cũng giống như đa số chúng ta, thuộc kiểu người không thể thay đổi cách tư duy, ngay cả khi đó là điều phải làm để cứu sống doanh nghiệp của mình. Cậu ấy muốn thoát khỏi cái guồng quay mệt mỏi vô tận, nhưng lại sợ không dám nhảy ra ngoài, thế là cậu ấy cứ chạy mãi, chạy mãi mà chẳng đi đến đâu. Và cậu ấy sẽ cứ chạy mãi... cho đến khi cậu ấy (hoặc doanh nghiệp của cậu ấy) sụp đổ. Tôi e là cậu ấy sẽ phải trải qua bài học về sự phá sản, một bài học không cần thiết.

Dù bạn có nghĩ là họ cần bạn nhiều đến mấy, hay bạn cần có họ nhiều đến mấy, thì bạn cũng không thể giữ lại những nhân viên mà bạn không đủ tiền trả lương. Chấm hết. Cái hay của Kế hoạch

Bí ngô là một khi đã loại trừ hết những khách hàng "nhiễm bệnh" hoặc không phù hợp và chuyển hướng quan tâm tới khách hàng tiềm năng nhất, bạn sẽ có cơ hội cắt bỏ mọi chi phí không phục vụ cho các khách hàng đầu bảng – từ thuê bao điện thoại cho tới các suất đỗ xe. Kế hoạch này giúp cho việc cắt giảm chi phí trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Bạn có thể thấy cái gì cần bị loại bỏ, và vì đang cố gắng trồng một quả bí ngô khổng lồ vô địch, bạn sẽ có thêm nghị lực để nhìn thẳng vào kết quả kinh doanh thực tế và tiến hành cầm máu cho vết thương đang hở miệng. Tôi gọi đó là "Chiêu thức Ga-rô cầm máu".

Cầm máu ngay lập tức

Tôi đã nói điều này rất, rất nhiều lần rồi, nhưng nó vẫn đáng được nhắc lại thêm vài triệu lần nữa: tiền mặt chính là dòng máu nuôi sống doanh nghiệp. Nó quan trọng hơn lượng hàng lưu kho khổng lồ, những khoản thu chưa được thanh toán hay hạn mức tín dụng rất ấn tượng của bạn. Hàng tồn kho cuối cùng có thể bị đổ ra bãi rác, khách hàng có thể sẽ không chịu trả tiền, và hạn mức tín dụng có thể bốc hơi chỉ trong nháy mắt. Cũng như Luke, bạn sẽ chẳng thể thành công nếu không có đủ tiền mặt – và tôi sẵn sàng cá rằng bạn không có đủ tiền.

Đa số doanh nhân đều sống trong cảnh túng quẫn, eo hẹp, hoặc đang ngấp nghé bờ vực thẳm. Tại sao? Nguyên nhân nằm ở bản chất con người. Chúng ta luôn tiêu hết số tiền kiếm được, dù đó là 5.000 đô-la, 50.000 đô-la hay 500.000 đô-la đi nữa. Cuối cùng thì bạn cũng chốt được hợp đồng với một khách hàng siêu khủng, thế là bỗng nhiên bạn cần có thêm một trợ lý mới, một văn phòng mới, hay một gian hàng mới trong hội chợ thương mại sắp tới. Sản phẩm của bạn bỗng nhiên gây sốt nhất trên thị trường, vì thế, bạn liền lấn sân sang những lĩnh vực mới gần như chẳng liên quan gì đến ý tưởng kinh doanh ban đầu. Thay vì tích góp các khoản dự phòng để vượt qua những ngày giông bão hay những va vấp trong "giai đoạn phát triển" thật lắt léo, thì bạn lại đang ký séc chi tiền xả láng như tỷ phú Trump và chẳng thèm quan tâm đến sự đời.

Cho đến khi bạn hết sạch tiền mặt.

Và sẽ đến lúc bạn hết sạch tiền mặt... nếu bạn không thể cầm máu.

Kế hoạch Bí ngô không hướng tới doanh thu đơn thuần, mà hướng tới lợi nhuận. Bạn còn nhớ tới lợi nhuận không? Lý do khiến bạn bước vào sự nghiệp kinh doanh điên rồ này chính là để tạo ra lợi nhuận. Một khoản lợi nhuận siêu khổng lồ giúp bạn đổi

đời... Tôi nói đúng không nào? Nếu việc tạo ra lợi nhuận không nằm trong những ưu tiên hàng đầu của bạn thì bạn đang đọc nhầm sách rồi. Hãy để tôi giới thiệu cho bạn cuốn *Watermelon Wash-up* (tạm dịch: Dưa hấu kiệt quệ), *Calamity Cantaloupe* (tạm dịch: Dưa gang thảm họa) hay *Failure Fruit Cup* (tạm dịch: Cuộc thi Trái cây thất bại) nhé!

Đơn giản mà nói, Chiêu thức Ga-rô cầm máu là phương pháp giúp giảm bớt hoặc cắt bỏ các chi phí gắn liền với những khách hàng xếp hạng thấp nhất trong Bảng đánh giá khách hàng của bạn – những quả bí ngô hạng F bị nhiễm bệnh mà bạn đã loại bỏ ngay lập tức. Họ không chỉ gây khó chịu và khiến bạn mất thời gian, mà còn là những kẻ hút máu. Bạn phải chịu cả một đống chi phí liên quan để làm vui lòng họ. Vậy nên, trước khi mất hết máu, hãy thực hiện chiêu thức ga-rô. Hãy nhìn vào mọi khoản chi từ tiền trả lương cho tới tiền mua văn phòng phẩm – và cắt bỏ bất cứ thứ gì gắn liền với những khách hàng độc hại nhất.

Có vẻ như đó là một điều quá cơ bản. Kiểu như: *Thế mà cũng phải nói! Tại sao tôi không cắt bỏ những chi phí liên quan tới một khách hàng mà tôi đã loại bỏ cơ chứ, hả Mike?*

Bạn là con người, và đó là lý do. Bạn sẽ cứ tiêu hết số tiền mình kiếm được, và tự nhồi sọ bản thân cũng như công ty của mình về lý do tiếp tục tiêu tiền lại là ý hay. Bạn không muốn sa thải Nicole ở bộ phận kế toán chỉ vì giờ đây, cô ấy không còn việc gì để làm (dù trước đây, cô ấy thường phải dành 85% thời gian hằng ngày để đi theo những khách hàng tệ hại của bạn). Nếu tuần này Nicole chỉ có mỗi việc điền đi điền lại các hóa đơn đến 17 lần, thì đã sao nào? Nicole rất tuyệt. Và cô ấy còn có ba đứa con. Ba đứa nhóc thật đáng yêu, mong manh, bé bỏng. Bạn sẽ tìm được việc gì đó cho cô ấy làm.

Còn cái phòng trưng bày mà bạn đã thuê để gây ấn tượng với ông khách hàng ấy (nay là kẻ thù số 1 của bạn) thì sao? Bạn sẽ không từ bỏ nó đâu. Nó khiến bạn cảm thấy mình thật quan trọng khi lái xe chạy ngang qua nó và thấy bảng tên của công ty mình trên ngưỡng cửa. Nếu nó có ngốn mất 10% ngân sách của bạn thì đã sao nào? Nó là một phòng trưng bày tuyệt vời. Bạn sẽ tìm được việc gì đó để làm với nó.

Và đừng để tôi nhắc tới cái hội thảo toàn quốc ấy nhé. Bạn nhất định phải tham dự. Hẳn là vậy rồi, bạn đã bắt đầu tới dự chỉ vì những khách hàng nhiễu sự đã trông đợi bạn có mặt hằng năm và mua vui cho họ. Nhưng rất có thể nó lại có lợi cho việc kinh

doanh. Giờ đây, khi bạn đã "tự do" tại buổi hội thảo, không còn bị trói buộc với những khách hàng khó chịu kia nữa, biết đâu bạn lại vớ được vài khách hàng mới. Bên cạnh đó, năm nay, mọi người đều háo hức tham dự. Hội thảo này sẽ giúp nhân viên của bạn gắn kết hơn. Bạn sẽ tìm được điều gì đó đáng giá tại sự kiện này.

Thật khó để từ bỏ khách hàng, kể cả những khách hàng tồi tệ. Và cũng thật khó để từ bỏ cái thế giới mà bạn đã gây dựng xoay quanh họ – nhân sự, đồ đạc và các dịch vụ mà bạn đã chi trả để làm hài lòng những con người tồi tệ ấy. Dù có yêu quý cô nhân viên Nicole, phòng trưng bày sành điệu và cơ hội hằng năm được đi công tác kết hợp du lịch đến đâu, thì bạn vẫn phải cầm máu cho doanh nghiệp – bạn phải yêu quý doanh nghiệp của mình hơn.

Hãy suy xét lại mọi thứ

Ban đầu, đây chỉ được coi là một việc làm thêm, một dự án vui có thể giúp họ kiếm thêm vài đồng. Khi Athelia Wolley cùng cộng sự trước đây của cô mở trang web ShabbyApple.com, họ hy vọng bán được 20 hay 30 mẫu váy khác nhau trong một năm, không có gì to tát. Họ yêu thích những trang phục nữ giới của thập niên 1950-1960, và nhận ra rằng ẩn sau trào lưu thời trang từ bộ phim truyền hình Mad Men[26] (tạm dịch: Gã điên) và đế chế của Martha Stewart[27] trong lĩnh vực đời sống gia đình là nỗi lòng hướng về một thời đã xa. Athelia Wolley nhận thấy những phụ nữ có chung Quy tắc bất biến với cô đều mơ mộng về quá khứ, và gắn liền với nó là các mẫu váy thời xưa.

Từng làm việc cho Amnesty International nên Athelia quyết tâm làm ra những mẫu váy đúng theo các tiêu chuẩn về nhân quyền (tức là sẽ không có những em bé 5 tuổi phải làm việc 12 tiếng mỗi ngày trong điều kiện nhà xưởng khắc nghiệt), hay chi phí sản xuất sẽ cao hơn. Để giữ giá bán thấp, hai nhà đồng sáng lập đã quyết định từ bỏ lợi nhuận từ việc bán buôn, mà sẽ bán lẻ trực tiếp cho khách hàng thông qua trang ShabbyApple.com. Nhưng như vậy nghĩa là họ sẽ phải tìm cách quảng bá dòng sản phẩm của mình mà không có sự hỗ trợ của các nhà bán lẻ.

Cũng như đa số các công ty khởi nghiệp, Shabby Apple gần như không có ngân sách dành cho tiếp thị hay quảng cáo. Để xây dựng thương hiệu, các nhà thiết kế khác thường thuê người phụ trách quảng bá hình ảnh, chi tiền để đưa sản phẩm của mình đến các phòng trưng bày, thuê một đội ngũ tiếp thị để giới thiệu sản phẩm. Nhưng nếu bạn không phải là một nhà thiết kế kỳ cựu hoặc nổi tiếng, hoặc là người may mắn nhất thế giới, thì quá trình này

có thể kéo dài hàng năm trời và tốn cả đống tiền.

Bần cùng sinh sáng tạo, nên chắc chắn bạn cũng đoán được đây là một câu chuyện có hậu. Ý tôi là, có bao nhiêu câu chuyện thành công bắt đầu bằng câu: "Bọn tôi chẳng có đồng nào, nên..."? Có đến hàng nghìn. Shabby Apple chính là một câu chuyện như thế. Ngày nay, họ đang bán hơn 100 mẫu thiết kế khác nhau trên trang web của mình. Athelia đã bỏ việc và dành toàn bộ thời gian để điều hành ShabbyApple.com... và cô ấy đang rất thành công.

Tôi quyết tâm tìm hiểu xem làm cách nào mà cô ấy cùng cộng sự trước đây có thể vươn lên đỉnh cao của ngành thời trang vốn đã bão hòa với sự cạnh tranh khốc liệt – với sản phẩm có chi phí sản xuất cao hơn nữa chứ. (Bạn cũng muốn biết như tôi phải không?) Bởi vậy, tôi đã trao đổi điện thoại với cô ấy cả tiếng đồng hồ, và Athelia quả là một phụ nữ dễ mến và đã cung cấp cho tôi rất nhiều thông tin có ích.

"Chúng tôi đã quyết định tiếp thị trực tuyến thay vì bán buôn, vì đa số mọi người đều mua hàng trên mạng, đặc biệt là phụ nữ," cô ấy giải thích. "Lý do thứ hai là nhờ đó mà chúng tôi có thể hạ giá bán, còn nếu bán buôn, doanh thu của chúng tôi sẽ bị giảm bớt rất nhiều, trong khi chi phí sản xuất vốn đã cao hơn mặt bằng chung."

Nhưng cô ấy đã làm cách nào để thu hút khách hàng khi ngân sách tiếp thị không quá lớn? Khoảnh khắc "giác ngộ" đến với Athelia khi cô nhận ra bạn bè của mình – những phụ nữ ở độ tuổi ngoài 30 và có con nhỏ – hằng ngày đều đọc các trang blog để tìm hiểu bí quyết nấu ăn, ý tưởng cho các kỳ nghỉ và các trào lưu thời trang. Vậy nên cô ấy đã tiến hành gửi các sản phẩm mẫu tới những người viết blog để họ chia sẻ về Shabby Apple trên blog của mình. Thời gian đầu, họ chia ngân sách tiếp thị thành hai phần, cho những người viết blog và các hoạt động quảng cáo, nhưng đã nhanh chóng phát hiện ra rằng một lần được nhắc tới trong bài viết trên blog sẽ mang lại cho họ doanh số lớn hơn rất nhiều so với doanh sốđạt được từ hoạt động quảng cáo có định hướng vốn rất tốn kém.

"Khi đó, không có nhiều công ty tập trung vào thị trường trên blog – đến nay tôi vẫn không nghĩ là có nhiều công ty tận dụng được thị trường đó," cô ấy nói. Họ đã sử dụng công cụ theo dõi Google Analytics (miễn phí!) để xác định chính xác các khách hàng đầu bảng của mình. "Google sẽ cho bạn biết trang web của bạn tiếp nhận bao nhiêu lượt truy cập xuất phát từ một trang blog

nhất định. Hoặc chúng tôi có thể gửi cho mỗi trang blog một mã giảm giá riêng. Bạn có thể theo dõi và biết doanh số của mình xuất phát từ trang blog nào. Điều này rất hữu ích."

Vì khách hàng đầu bảng của Athelia là những phụ nữ ngoài 30 tuổi với thói quen mua hàng trên mạng và đọc blog, nên cô đã tiết kiệm được cho Shabby Apple cả núi tiền – khoảng 20.000 đô-la mỗi tháng, khoản tiền mà lẽ ra cô sẽ phải chi cho các phòng trưng bày, những người phụ trách quảng bá hình ảnh, và các khoản phí khác mà đa số những nhà thiết kế đều coi là cần thiết. Dù tăng trưởng rất mạnh, nhưng họ vẫn chỉ tốn khoảng 1.000 đô-la mỗi tháng để tiếp thị qua các trang blog. Thật tuyệt vời, phải không?

Nếu ban đầu Athelia định hướng tiếp thị Shabby Apple tới mọi phụ nữ, hoặc cho rằng trang phục của họ phải được bán thông qua các nhà bán lẻ, thì liệu họ có thể trở thành một quả bí ngô khổng lồ như hiện nay? Có thể. Hoặc cũng có thể Athelia sẽ phải vừa làm công việc chính thức trước đây của cô, vừa cố gắng kinh doanh "ngoài lề" mỗi tối hay cuối tuần.

Bạn có thấy việc tập trung vào các khách hàng lý tưởng (đầu bảng) của Athelia đã giúp cô cắt bỏ những chi phí mà đa số các nhà thiết kế đều phải gánh chịu không? Hầu hết mọi người trong ngành của Athelia đều nói cô thật điên khùng khi không thuê một người phụ trách quảng bá hình ảnh để đưa bộ sưu tập của mình lên các tạp chí, hay cô nhất định phải có một phòng trưng bày ở New York, hoặc quảng cáo chỉ là một phần của bài toán này thôi. Sai rồi! Cô ấy đang tiết kiệm được gần 1/4 triệu đô-la mỗi năm, vì biết đánh giá xem khách hàng của mình muốn gì, làm sao để tiếp cận họ, rồi thực hiện duy nhất điều đó – và chỉ điều đó mà thôi.

Giờ đây, khi đã biết các khách hàng đầu bảng của mình là ai, bạn hãy xem lại những khoản chi tiêu một cách cẩn thận, kỹ lưỡng và cởi mở. Có phải tất cả đều thực sự cần thiết? Liệu bạn có thể thay đổi cách tiếp thị để phục vụ khách hàng tốt hơn? Liệu bạn có thực sự cần phải tổ chức một bữa tiệc thường niên, nếu các khách hàng đầu bảng đều không thích tiệc tùng? Nếu các khách hàng đầu bảng đều thực hiện các giao dịch chủ yếu qua Internet, liệu bạn có thực sự cần một tờ rơi quảng cáo màu mè không?

Hãy xem lại chi tiết mọi thứ và tự hỏi: "Liệu đây có phải là phương án tốt nhất dành cho các khách hàng tốt nhất của mình không?" Nếu câu trả lời là "Không", hãy loại bỏ nó.

Cách bố trí nhân sự đúng đắn cho một quả bí ngô khổng lồ

Có thể bạn vẫn chưa lập sơ đồ tổ chức cho doanh nghiệp của mình, nhưng tôi cá là nếu đã lập rồi thì cách làm của bạn cũng giống như hầu hết các doanh nhân khác – dựa vào những gì đang có, thay vì những gì nên có. Tôi cá là mình đúng, bởi gần như tất cả mọi người đều làm theo cách đó.

Có vẻ khá logic khi lập ra một sơ đồ gồm có bạn, toàn bộ nhân viên của bạn cùng với bản mô tả công việc của họ, rồi cố gắng tìm cách khiến bộ máy ấy hoạt động hiệu quả. (Vì tôi biết bạn thật sự rất, rất muốn mọi thứ hoạt động hiệu quả.) Nhưng bạn không chỉ muốn tìm cách giúp cơ cấu tổ chức hiện tại của mình hoạt động tốt, mà còn muốn tìm cách gây dựng một doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô-la, vượt trội hơn hẳn các đối thủ, và giúp bạn vĩnh viễn thoát khỏi guồng quay công việc bất tận. Vậy nên, bạn sẽ thấy bắt đầu từ những gì đang có là điều đương nhiên, nhưng cách đúng đắn để bố trí nhân sự cho quả bí ngô khổng lồ là đi từ những gì bạn mong ước sẽ đạt được.

Mục tiêu chính của bạn là phục vụ thật tốt khách hàng đầu bảng, vì thế cơ cấu tổ chức của bạn phải hỗ trợ cho mục tiêu ấy. Đầu tiên, bạn cần lập một sơ đồ tổ chức lý tưởng, mà nếu được hiện thực hóa, sẽ giúp bạn chăm sóc các khách hàng đầu bảng hiệu quả và dễ dàng. Không còn căng thẳng. Không còn bấn loạn. Không còn chậm tiến độ. Cơ cấu tổ chức đó trông thế nào? Bạn có xóa bỏ vài vị trí không? Bạn có tạo ra một vai trò mới không? Bạn có lập ra các đội nhóm để chia sẻ khối lượng công việc không?

Ở giai đoạn này, cơ cấu tổ chức không còn là vấn đề về nhân lực, mà là vấn đề về vị trí. Đừng nghĩ tới nhân viên và công việc mà họ đang làm nữa. Thay vào đó, hãy nghĩ về vai trò và trách nhiệm của những vị trí đang phục vụ các khách hàng đầu bảng tốt nhất. Những người nắm giữ các vị trí này sẽ giao tiếp với nhau như thế nào? Họ sẽ thông báo tình hình cho nhau ra sao?

Giờ đây, khi đã có một sơ đồ tổ chức lý tưởng, hãy quy định vai trò cho từng nhân viên. Thường thì, một số người (trong đó có bạn) sẽ phải kiêm nhiệm nhiều vai trò. Có thể bạn đang có một cơ cấu tổ chức với 50 vị trí do 10 người đảm nhiệm. Và đôi lúc, sẽ có những người hiện đang làm trong công ty nhưng lại không phù hợp với sơ đồ tổ chức lý tưởng. Không phải cứ có 50 vị trí dành cho 10 người thì ai cũng tìm được chỗ phù hợp. Sẽ là một bước lùi nếu bạn lập sơ đồ tổ chức dựa trên hiện trạng cơ cấu của một doanh nghiệp đang lận đận, bởi cơ cấu tổ chức này chính là một phần lý do dẫn đến tình trạng khó khăn. Vấn đề mấu chốt là phải vẽ ra được một sơ đồ lý tưởng, rồi lấy những phần thích hợp hiện

có trong doanh nghiệp của bạn để ghép vào sơ đồ đó.

Trước khi tôi thực hiện bài tập này với Luke, cậu ấy tuyệt đối tự tin rằng mình sẽ không thể sa thải bất cứ ai, nếu không, sẽ không có đủ người để xử lý công việc. Cậu ấy đã không biết cách thực hiện việc này, và rất có thể bạn cũng đồng cảnh ngộ.

Hiện tại, cả bạn và tôi đều biết rằng Luke cần phải thu hẹp phạm vi tập trung và loại bỏ hết các loại ngôn ngữ lập trình không mang về doanh thu lớn, nhưng ngay cả khi không nghe theo lời khuyên của tôi thì cậu ấy vẫn có thể điều chỉnh cơ cấu nhân sự một chút để đem lại thay đổi rất lớn cho kết quả kinh doanh của mình – như thế vẫn còn hơn không làm gì.

Khi chúng tôi cùng so sánh sơ đồ tổ chức lý tưởng với sơ đồ thực tế của cậu ấy, tôi nhận ra Luke có 3 nhân viên quản lý dự án, trong đó có 1 nhân viên mà Luke không thể đưa vào Bảng tính phí dành cho khách hàng, và vị trí đó trở thành một lý do khiến nguồn lực của công ty bị phân tán. Tuy nhiên, nhân viên quản lý văn phòng của cậu ấy lại rất xuất sắc, và có đủ thời gian cũng như kỹ năng để đảm trách một vài việc liên quan đến quản lý dự án. Vì vậy, tôi đã chỉ ra cho Luke thấy rằng nếu sa thải vị trí quản lý dự án hiện là gánh nặng của công ty, quản lý văn phòng có thể đảm nhận thay những việc này.

Bạn có biết chúng tôi còn phát hiện ra điều gì nữa không? Luke đang gánh 5-6 trách nhiệm cùng lúc, mà lẽ ra cậu ấy không cần phải làm thế. Cậu ấy chỉ dành 10% trong quỹ thời gian của mình để thực hiện vai trò CEO, vì còn lo làm đủ thứ việc mà chẳng có việc nào ra hồn – đó là sở trường của các doanh nhân... hay là thói quen khó bỏ thì đúng hơn. (Nó là một căn bệnh, tôi thề đấy.) Cậu ấy còn mải tiếp thị, bán sản phẩm, xử lý các vấn đề nhân sự, ghi sổ kế toán, và trong thời gian rảnh rỗi (vốn chẳng có là bao), cậu ấy còn trực tiếp lập trình nữa. Đúng thế đấy. Cậu ấy làm cái việc mà cậu ấy đã thuê 8 nhân viên thực hiện rồi. Tất cả thể hiện ngay trên sơ đồ đó, mỗi trách nhiệm được đánh dấu bằng một màu khác nhau. Sơ đồ tổ chức không biết nói dối.

Tôi biết chỉ cần nghĩ tới những thay đổi lớn đến mức đó thôi là đủ sợ rồi, nhưng bạn phải thực hiện việc này. Nhận thức sẽ quyết định mọi thứ, và cách tốt nhất để nhận ra thực tế về đội ngũ nhân sự của mình chính là lập các sơ đồ tổ chức – những bản vẽ thể hiện cơ cấu lý tưởng và cơ cấu hiện tại của bạn. Khi đã nhìn ra sơ đồ cần hướng tới cũng như sơ đồ hiện trạng, bạn sẽ điều chuyển con người và các chức năng nhiệm vụ sao cho hai sơ đồ này không còn

là một.

Và bạn của tôi ơi, đó chính là cách bố trí nhân sự cho một quả bí ngô khổng lồ.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Bắt đầu từ những việc dễ dàng và hiển nhiên.* Giờ đây, khi đã loại bỏ những khách hàng tồi tệ nhất, bạn hãy cắt bỏ toàn bộ các chi phí liên quan tới họ. Ví dụ, có thể bạn sẽ bỏ được phần mềm máy tính đắt tiền, hay cô nhân viên hành chính làm bán thời gian để đáp ứng mọi đòi hỏi thất thường của vị khách hiện đã bị loại bỏ.

2. C*ắt bỏ để phục vụ.* Giờ thì hãy xem lại tất cả mọi khoản chi và xác định xem: (a) liệu chúng có giúp bạn phục vụ các khách hàng đầu bảng theo đúng cách mà họ muốn, và (b) làm cách nào để bạn có thể giảm bớt hoặc cắt bỏ các chi phí này để phục vụ khách hàng đầu bảng tốt hơn nữa.

3. *Lập sơ đồ.* Hãy lập một sơ đồ tổ chức lý tưởng. Giờ thì hãy bắt đầu xếp đúng người vào đúng chỗ, để họ có thể phục vụ đúng đối tượng khách hàng một cách đúng đắn. Hãy thực hiện thực hóa sơ đồ này, và quả bí ngô của bạn sẽ lớn nhất vùng.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Nghệ sĩ

Giả sử bạn là thành viên của một ban nhạc rock – có chất nhạc gợi nhớ thể loại punk rock[28] cổ điển – với tiềm năng phát triển đột phá. Hãy chỉnh đàn ghi-ta thấp xuống, xắn ống quần jean bó cao lên, và bắt tay vào thực hiện Kế hoạch Bí ngô cho công cuộc kinh doanh này – bởi đây chính là một việc làm ăn, trừ khi bạn chỉ đang chơi nhạc đơn thuần vì nghệ thuật hoặc quanh quẩn trong ga-ra nhà mình.

Người ta nói ban nhạc của các bạn sắp "nổi như cồn". Các bạn sắp thành công lớn... nhưng đã 5 năm rồi mà vẫn chỉ là "sắp", và bạn phát ốm vì phải làm những công việc bàn giấy theo thời vụ để trang trải cuộc sống. Không như các ban nhạc tiền bối có ảnh hưởng lớn đến mình, may mắn thay, các bạn không phải chầu chực đợi chờ để lọt vào mắt xanh của một hãng thu âm nào đó. Công nghệ đã phát triển đến mức bạn có thể tự sáng tạo rồi phân phối và tiếp thị sản phẩm của mình. (Giờ thì bạn đã thấy ban nhạc của mình chính là một doanh nghiệp chưa?)

Khi thực hiện Bảng đánh giá khách hàng, hãy chọn những *người hâm mộ* (fan) tuyệt vời nhất làm khách hàng – những người luôn mua hết mọi thứ mà bạn bán ra thị trường, có mặt tại mọi buổi diễn của bạn, và kể về bạn cho tất cả những người mà họ biết, bất cứ khi nào có dịp. Theo đúng định nghĩa thì những người hâm mộ cuồng nhiệt chính là khách hàng đầu bảng của bạn. Nhưng bạn cũng có một vài "fan" bự mà lại chẳng ăn nhập gì với bạn. Họ đến xem bạn biểu diễn, nhưng họ hát theo to đến mức nghe như gào thét, họ cố lẻn vào hậu trường, cố chạm vào bạn khi bạn đi qua đám đông, và thường xuyên giành hết mọi món đồ miễn phí của bạn. Hãy xếp họ vào cuối bảng xếp hạng.

Sự thật là bạn chỉ muốn tìm hiểu "Danh sách mong muốn" của những fan lớn nhất – khách hàng đầu bảng của bạn. Bạn gọi cho họ, và sau khi họ ngừng hét lên vì xúc động, bạn hỏi họ về những điều họ khó chịu nhất về những ban nhạc thần tượng và cả ngành công nghiệp âm nhạc nói chung. Bạn bắt đầu nhận ra rằng những người yêu quý bạn nhiều nhất đều thực sự muốn được cảm thấy họ là người đặc biệt. Họ không muốn thấy mình giống như những kẻ ngốc nghếch khác, phải chờ đợi bên ngoài để xin chữ ký hay chụp ảnh với bạn. Họ muốn bước vào bên trong – muốn được tham gia vào hậu trường, vào quá trình sáng tạo âm nhạc.

Nhưng bạn không thể khiến hàng nghìn người cảm thấy họ là người đặc biệt.

Mà biết đâu lại có thể?

Bạn và các thành viên ban nhạc cùng nghĩ ra cách để đưa các fan vào cuộc sống của ban nhạc, chào đón tất cả mọi người một cách có kiểm soát. Các bạn quyết định sẽ ghi những thước phim và hình ảnh về quá trình thực hiện đĩa nhạc, buổi biểu diễn và chuyến lưu diễn sắp tới. Các bạn viết tin cập nhật trực tiếp trên Twitter về các buổi thu âm, đăng câu hỏi dành cho các fan trên Facebook, mời họ góp ý cho một bài hát nào đó. Các bạn không tổ chức những buổi gặp mặt và giao lưu chung chung sau các buổi diễn nữa, thay vào đó là những bữa tiệc nơi ban nhạc hòa mình cùng các fan. Bạn trả lời câu hỏi của fan trên trang blog của mình và còn làm một việc hay ho nhất mà chưa có ban nhạc nào từng làm: sử dụng một vài từ ngữ trong các bài hát của mình làm mật khẩu. Các mật khẩu ẩn trong lời bài hát sẽ cho phép các fan chân chính và có hiểu biết truy cập vào một kho tàng các tư liệu đặc biệt mà ban nhạc lưu trữ trên một trang web bảo mật.

Giờ đây, các khách hàng đầu bảng – những fan cuồng – *yêu quý các*

bạn còn nhiều hơn trước, và họ đã có thật nhiều thứ để bàn tán và chia sẻ với bạn bè chung sở thích. Thật khó – mà không, phải nói là *bất khả thi* mới đúng – để họ có thể giữ bí mật về các mật khẩu kia. Vậy nên, họ sẽ tiết lộ cho tất cả người quen của mình, và kéo những người này vào thói quen nghe nhạc của các bạn, vì họ muốn sẽ là người tiếp theo phát hiện ra mật khẩu mới nhất.

Khách hàng đầu bảng thực sự phát cuồng lên mỗi khi bạn nhắc đến tên hay đáp lại lời họ, và họ sẽ lan truyền dòng tin Twitter đó cho cả thế giới. Giờ thì bạn lại có một lượng fan cuồng mới luôn dõi theo bạn và muốn được tham dự vào tất cả những chuyện này. Các fan cuồng lập ra các cộng đồng mạng, tổ chức gặp mặt nhau, sáng tác những câu chuyện về ban nhạc của bạn. Chẳng bao lâu sau, các bạn đã nổi tiếng trên Internet, và các công ty thu âm lập tức liên hệ với bạn. Bạn hoàn toàn được tự do quyết định có làm ăn với họ hay không. Bạn không thực sự cần phải làm thế. Bạn hiện đang ẵm trọn mọi giải thưởng (và hầu hết mọi khoản lợi nhuận) rồi, với tư cách là quả bí ngô to đùng chơi nhạc rock.

Chương 7
THIÊN VỊ VÀ PHÁ LUẬT

Giờ đây, sau khi đã xếp hạng khách hàng, loại trừ các đối tượng phiền toái, chuyển những khách hàng không phù hợp đi nơi khác, cắt bỏ các khoản chi không cần thiết, và tạo lập một cội rễ khỏe mạnh (cơ cấu tổ chức mới của bạn), mục tiêu tiếp theo của bạn là tập trung năng lượng cho nhóm khách hàng cốt lõi. Mục đích của bạn – *nhiệm vụ* của bạn – là khiến những khách hàng này hài lòng đến mức bạn có thể loại trừ khả năng họ sẽ rời bỏ bạn để chuyển sang các đối thủ cạnh tranh.

Để làm được điều này, bạn sẽ phải đi ngược lại những triết lý truyền thống. Bạn sẽ phải thiên vị, và phá thêm một vài "luật chơi" khác nữa. Bạn sẽ phải nâng cấp cuộc chơi, khiến khách hàng trầm trồ bởi những kỹ năng chăm sóc siêu đẳng của bạn. Hãy khiến họ choáng ngợp với những cải tiến đột phá và dịch vụ cao cấp. Hãy vượt ra khỏi sức tưởng tượng của họ. Hãy mang đến giải pháp cho các vấn đề, và đáp lại những lời khẩn cầu của họ.

Khách hàng của bạn không biết bạn đang áp dụng Kế hoạch Bí ngô, vậy nên các khách hàng đầu bảng sẽ không biết mình đang đứng đầu bảng, cho đến khi họ trở thành mục tiêu được bạn liên tục chăm sóc. Làm cách nào mà họ biết mình đang nằm trong danh sách VIP, nếu bạn không nói ra? Mà thực ra thì lời nói chỉ là vô nghĩa. Bạn cần phải thể hiện cho họ thấy. Nếu muốn các khách hàng đầu bảng biết bạn quan tâm tới họ nhiều đến mức nào, bạn sẽ phải làm gì đó để họ hiểu ra rằng bạn rất trân trọng công việc của họ, và muốn thấy họ thành công.

Bạn của tôi ơi, đây chính là phần rất thú vị!

Trong vài chương tiếp theo, tôi sẽ cho bạn biết toàn bộ các bí kíp của tôi, những chiến lược mà tôi đã dùng để phát triển mối quan

hệ với các khách hàng đầu bảng, thu hút thêm khách hàng đầu bảng mới, và phát triển các doanh nghiệp của tôi cũng như của bạn bè tôi thành những cỗ máy trị giá hàng triệu đô-la. Còn bây giờ, hãy bắt đầu từ những việc dễ trước.

Thiên vị... là một việc tốt

Có lẽ, bạn đã có khách hàng ưa thích, những người luôn khiến bạn vui mừng khi thấy họ bước vào công ty, hay các doanh nghiệp mà bạn sẵn sàng dốc sức hỗ trợ, bởi – cứ tự ngẫm mà xem – bạn thực tình quý mến họ và muốn phục vụ họ thật tốt. Có lẽ, bạn cũng không muốn khách hàng khác biết bạn ưu ái ai hơn, hay thậm chí còn không hề muốn họ biết bạn thiên vị trong công việc. Vậy nên, bạn cố gắng giữ kín chuyện này. Bạn cố gắng đảm bảo tất cả khách hàng đều nhận được đúng thứ họ cần, và không ai cảm thấy bị ra rìa, hay bị bỏ lại phía sau.

Tôi hiểu mà. Bạn cảm thấy tội lỗi khi ưu ái thiên vị khách hàng nào đó và sẽ cảm thấy rất, rất tệ nếu một khách hàng khác phát hiện ra mọi hành động ưu ái mà bạn dành cho "khách hàng cưng" của mình. Nhưng đã có tôi ở đây để giải phóng bạn khỏi cảm giác tội lỗi và xấu hổ ấy! Chẳng có gì phải xấu hổ vì sự thiên vị. Nó rất có lợi cho việc kinh doanh. Và nó cũng là một yếu tố bắt buộc phải có để thành công. Nhưng, như bạn nói, bạn là người tốt. Tất nhiên là thế rồi, nhưng chẳng phải sẽ thật tuyệt vời sao nếu bạn chăm sóc những người đang chăm lo cho bạn? Hãy nhớ rằng những khách hàng tốt đẹp này đang mở hầu bao trước bạn đấy.

Sự thiên vị có thể không được hoan nghênh trong sân chơi tập thể, trong nội bộ gia đình và trong những trận đấu bóng chày có trọng tài giám sát, nhưng nó lại là chiến lược mấu chốt đem lại thành công trong kinh doanh, bởi khách hàng đầu bảng chính là những khách hàng mà bạn ưa thích, và họ cần được đối xử đặc biệt. Làm gì còn cách nào khác để họ *cảm thấy* mình thật đặc biệt cơ chứ? Bạn chỉ cần tự kiểm tra để đảm bảo không ưu ái thiên vị các khách hàng không xứng đáng, những người không đạt đủ tiêu chí cơ bản dành để trở thành khách hàng đầu bảng.

Vấn đề là, tuy bạn đã thanh lọc danh sách và chỉ giữ lại các khách hàng đầu bảng, nhưng không phải ai trong số họ cũng được ưu ái thiên vị. Nếu bạn thiên vị tất cả mọi người thì thành ra đâu có ai được thiên vị nữa, phải không nào? Ôi trời, nếu bạn định thiên vị một nửa số khách hàng, thì cũng không được đâu. Sự ưu ái này chỉ nên dành riêng cho một số ít khách hàng đặc biệt thôi.

Tôi có một người bạn thân tạm gọi là Tommy Muenich. Tommy là người rất thành công. Anh cũng rộng lượng cho phép tôi chia sẻ câu chuyện của mình. Chuyện là, Tommy và tôi cùng tham gia một nhóm các chuyên gia, và trong một buổi họp nhóm, Tommy đã cho tôi biết cách anh ấy gây dựng công ty của mình, rồi bán nó với giá 30 triệu đô-la. Anh ấy đã làm được điều đó nhờ sự ưu ái thiên vị dành cho một số ít khách hàng trong tổng số 200 khách hàng của mình. Một số tức là bao nhiêu? Trong trường hợp của anh ấy là 9.

"Tôi đã quyết định tập trung vào 10 khách hàng đầu bảng của mình, vì rõ ràng phải là con số 10 rồi," Tommy giải thích cho tôi, khi tôi muốn biết về chiến lược của anh ấy. "Nhưng khi cùng các cộng sự xem xét lại danh sách, tôi nhận ra mình phải loại một khách hàng ra khỏi danh sách 'đầu bảng' – đó là Wal-Mart. Họ không giỏi giao tiếp, họ chỉ biết đòi hỏi đủ thứ và rất cứng nhắc với chúng tôi. Đó là lý do danh sách 10 khách hàng đầu bảng chỉ còn lại 9." Dù Wal-Mart đã mang lại doanh thu hàng triệu đô-la cho anh ấy trong nhiều năm, nhưng họ vẫn bị loại.

Sau khi đã xác định 9 khách hàng đầu bảng, Tommy biến họ thành mục tiêu được ưu tiên số 1 trong mọi khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp mình. Anh dán danh sách này khắp nơi trong tòa nhà công ty, trên bàn của tất cả mọi người, và chỉ thị cho nhân viên phải đáp ứng nhu cầu của các khách hàng này trước tiên. Nếu một khách hàng trong nhóm 9 gọi đến đúng lúc anh ấy đang nói chuyện điện thoại với một khách hàng xếp hạng thấp hơn, anh ấy sẽ nói với khách hàng này rằng: "Tôi có việc khẩn cấp phải làm. Tôi sẽ gọi lại cho ông/bà sau" rồi cúp máy để có thể nhận cuộc gọi kia. Anh lắng nghe các ý tưởng và những lo lắng của họ, rồi điều chỉnh lại sản phẩm sao phù hợp – bao bì, giá bán, hay bất cứ việc gì mà anh có thể làm.

Những khách hàng còn lại đơn giản không phải là ưu tiên số 1 của anh ấy, kể cả Wal-Mart. Điều này không có nghĩa là anh ấy không phục vụ Wal-Mart và các khách hàng còn lại, mà là họ sẽ không được ưu tiên bằng nhóm 9 khách hàng kia. Thế nhưng, ngay cả 191 khách hàng còn lại cũng hưởng lợi nhờ "hiệu ứng nhỏ giọt" – họ cũng nhận được một phần lợi ích đặc biệt dành cho các khách hàng ở nhóm đầu. Tommy và đội ngũ nhân viên của anh ấy đã nâng cao hiệu quả trong việc tạo ra sản phẩm và giải quyết các vấn đề phát sinh. Khi khắc phục vấn đề gì đó cho một khách hàng trong nhóm 9, anh ấy sẽ khắc phục vấn đề ấy trong toàn bộ hệ thống, và thường thì tất cả khách hàng đều được hưởng lợi từ việc này, vì họ đều hoạt động trong cùng một ngành.

Khi Tommy bán công ty, những người mua đã đưa ra một quy tắc mới, "thông minh" hơn: "Hãy đối xử với mọi khách hàng như thể ai cũng là khách hàng tốt nhất." Tommy ở lại thêm một thời gian để hỗ trợ quá trình chuyển giao, rồi vào cái ngày mà những ông chủ mới bước vào công ty, họ đã hạ danh sách nhóm 9 của anh ấy xuống và nói: "Tất cả mọi người đều là số 1."

Tommy đã hết lòng can ngăn họ. Anh giải thích với họ rằng ta không thể biến tất cả mọi người thành số 1. Anh giải thích rằng chính nhờ tập trung vào 9 khách hàng đầu bảng mà doanh nghiệp của anh đã phát triển rực rỡ. Nhưng họ không nghe.

Theo ngôn ngữ nhà nông, việc biến tất cả mọi người thành khách hàng số 1 cũng giống với việc nói rằng: "Hãy chăm sóc tất cả số bí ngô để chúng đều trở thành những quả bí ngô khổng lồ." Việc đó không bao giờ hiệu quả. Vậy thì, bạn nghĩ chiến lược đó sẽ hiệu quả thế nào với công ty mà bạn tôi vừa bán? Tồi tệ. Rất, rất tồi tệ. Sau chưa đầy 2 năm, họ đã ngừng hoạt động. Họ đã mất hết 30 triệu đô-la đầu tư ban đầu, cộng thêm 5 triệu đô-la chi phí hoạt động của doanh nghiệp, chỉ vì phá vỡ quy tắc của Kế hoạch Bí ngô: sự chăm sóc tốt nhất chỉ dành cho những khách hàng tốt nhất. Đơn giản vậy thôi.

Giống như những nông dân đam mê trồng bí ngô khổng lồ bật nhạc cho những quả bí ngô có tiềm năng vô địch "nghe", và bảo vệ chúng bằng hàng rào tự chế cùng những chú chó canh vườn, bạn cũng phải hết lòng chăm sóc các khách hàng đầu bảng của mình. Những người nông dân kia không hề chạy vòng quanh để đảm bảo mọi quả bí ngô trong vườn đều được chăm sóc như nhau. Họ chỉ chú tâm cung cấp mọi thứ cần thiết cho những quả bí ngô to lớn, để tạo nên được một quả bí ngô khổng lồ có thể phá kỷ lục thế giới.

Lưu ý rằng, tôi không bảo bạn phớt lờ tất cả các khách hàng còn lại, hay chăm sóc họ một cách hời hợt. Theo quy tắc chung, đừng giảm bớt chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ. Điều đó sẽ ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh. Nhưng hãy xây dựng phương pháp tiếp cận riêng dành cho các khách hàng đầu bảng. Hãy đẩy họ lên đầu hàng. Hãy gạt mọi thứ qua một bên để dành thời gian cho họ. Hãy tạm ngưng các cuộc họp để xử lý những vấn đề đang khiến họ khủng hoảng. Hãy tưởng tượng ra những cách thức mới và tốt hơn để phục vụ họ. Hãy dự đoán các nhu cầu của họ. Hãy để họ là người đầu tiên được sử dụng các sản phẩm hay dịch vụ mới. Hãy đáp ứng những yêu cầu đặc biệt của họ. Và quan trọng nhất, hãy nỗ lực hết mình để giúp họ phát triển doanh

nghiệp. Hãy xây dựng hệ thống hướng tới các nhu cầu của họ. Sẽ chẳng phải là ngẫu nhiên, nếu các khách hàng mới với nhu cầu tương tự sẽ lũ lượt kéo đến với bạn.

Những khách hàng "trung bình" còn lại sẽ được hưởng lợi nhờ quá trình này. Những cải tiến mà bạn thực hiện cho khách hàng tốt nhất chắc chắn cũng sẽ có ích cho các khách hàng còn lại. Và ai mà biết được, có khi một trong số các khách hàng trung bình ấy lại đột ngột phát triển, hoặc bỗng nhiên trở nên tương thích với chiến lược của bạn theo những cách khác. Khi điều đó xảy ra, bạn lại có thêm một khách hàng đầu bảng nữa rồi.

Có một quy tắc quan trọng mà tôi *không* muốn các bạn làm trái, đó là: Không bao giờ nói cho họ biết họ là khách VIP. Bạn muốn khách hàng đầu bảng nghĩ rằng cách bạn đối xử với họ chính là chuẩn mực của công ty bạn. Nếu nghĩ bạn chỉ làm những điều tuyệt vời cho họ vì họ là khách hàng thân thiết nhất của bạn, thì những khách hàng này có thể sẽ cho rằng bạn không thể làm thế với bất kỳ ai khác. Tệ hơn, họ có thể sẽ bắt đầu lợi dụng bạn. Cái hay của việc không cho các khách hàng VIP biết về tầm quan trọng của chính họ là nếu một khách VIP tin rằng bạn đối xử với họ cũng như mọi khách hàng, bạn sẽ càng có động lực phát triển hệ thống nhằm đảm bảo đó là sự thật.

Không phải khách hàng nào cũng là Thượng đế

Một trong những quan niệm sai lầm nhất trong kinh doanh chính là câu châm ngôn lâu đời: "Khách hàng là Thượng đế." Hãy dành một phút để ngẫm xem điều này nghĩa là gì đối với bạn. Nếu "khách hàng" (dịch nghĩa: *tất cả những ai muốn làm ăn với bạn)* luôn là Thượng đế, thì làm sao bạn có thể phục vụ tất cả bọn họ thật tốt? Bạn có thể làm hài lòng một vài người, nhưng khi bạn cố gắng đáp ứng nhu cầu của mọi khách hàng – khách hàng đầu bảng, khách hàng bét bảng, và tất cả những người ở giữa – thì rốt cuộc nguồn lực của bạn sẽ bị phân tán quá mỏng. Bạn sẽ kiệt sức vì muốn làm hài lòng tất cả mọi người, mà dù thế nào thì đó cũng là điều không thể. Bạn sẽ liên tục mắc lỗi và khiến mọi người thất vọng. Làm dâu trăm họ là vậy đấy các bạn ạ.

Tệ hơn nữa, nếu cố bám víu vào quan niệm "Khách hàng là Thượng đế" này, chắc chắn bạn sẽ làm phật ý một trong các khách hàng đầu bảng, vì bạn mải làm chiều ý một "Thượng đế" nào đó khác, để rồi bị sao nhãng và không thể chiều ý vị khách đầu bảng kia. Bởi vậy, hãy cùng sửa đổi tiêu chuẩn lỗi thời này:

KHÔNG PHẢI khách hàng nào cũng là Thượng đế, nhưng...

Khách hàng *lý tưởng* luôn là Thượng đế.

Nếu đã xác định được các Quy tắc bất biến và hoàn thành Bảng đánh giá khách hàng, bạn sẽ hình dung được khá rõ khách hàng đầu bảng của mình và đặc điểm chung của họ. Đây là những khách hàng lý tưởng và tiềm năng nhất, vì vậy, họ là Thượng đế. Họ sẽ có được (hầu hết) mọi thứ mà họ muốn, bởi họ đang là ưu tiên số 1 của bạn. Bạn muốn tìm hiểu tất cả những gì bạn có thể làm để chiều ý họ, vì điều đó sẽ giúp bạn bỏ xa các đối thủ cạnh tranh để trở thành lựa chọn tốt hơn hẳn đối với những khách hàng này.

May mắn thay, khách hàng đầu bảng của bạn đều khá giống nhau. Có thể tin chắc rằng họ cùng có mong muốn tương tự nhau họ giao tiếp với bạn theo cùng một cách, có chung những kỳ vọng. Và do họ có chung các Quy tắc bất biến với bạn, nên họ cũng rất giống bạn. Quá dễ, mọi thứ đã nằm gọn trong tay bạn. Nếu chỉ làm việc với những khách hàng lý tưởng, bạn hoàn toàn có thể áp dụng chính sách "Khách hàng là Thượng đế".

Rất có thể bạn đang nghĩ: "Nếu những khách hàng còn lại không thuộc nhóm được ưu tiên, cũng muốn được làm Thượng đế, thì phải làm sao?" Đầu tiên, phải nói rằng chắc chắn họ muốn làm Thượng đế. Mọi người lúc nào chẳng muốn ý kiến của mình được công nhận, có được những thứ mình muốn, và cảm thấy mình là người quan trọng. Nhưng bạn cần phải tập trung vào các khách hàng đầu bảng – không phải chỉ vì bạn muốn làm họ hài lòng, muốn chăm sóc và phát triển mối quan hệ với họ, mà còn vì bạn muốn có thêm những khách hàng giống họ. Bạn muốn có thêm những bản sao của họ, để bạn có thể mở rộng danh sách khách hàng đầu bảng bằng cách bổ sung vào đó những con người và doanh nghiệp đáp ứng đúng tiêu chí của bạn. Những khách hàng này đều hiểu rõ quan điểm của bạn, và có đủ tiềm năng phát triển thành một quả bí ngô khổng lồ với kích cỡ kỷ lục.

Hãy coi doanh nghiệp của bạn là một tổ chức hội nhóm. Mọi hội nhóm thành công đều có các quy định đầu vào. Bạn phải tốt nghiệp trường đại học này, bạn phải tham gia thường xuyên đến mức này, bạn phải đóng những khoản phí này. Họ làm mọi cách để giới hạn đầu vào hoặc thanh lọc bớt những hội viên không phù hợp. Bạn cũng phải có một bộ tiêu chí để thanh lọc khách hàng – nhưng hãy giữ nó tránh xa tầm mắt của họ. Chỉ có bạn và các cộng sự được biết về những tiêu chí ấy thôi.

Hứa dưới sức– Hoàn thành vượt mức

Tôi sống theo quy tắc này, và bạn cũng nên như vậy. Bởi đa số mọi người đều không sống như vậy, nên việc áp dụng quy tắc "Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức" sẽ giúp bạn có được lợi thế hơn hẳn so với hầu hết mọi người.

Bạn không tin một quy tắc đơn giản lại có tác dụng lớn đến thế ư? Hãy nhớ lại những lần gần đây nhất mà bạn phải gặp mặt một đồng nghiệp, và họ là người quyết định về thời gian và địa điểm. Tôi cá là chuyện đó đã diễn ra đại loại thế này:

"Hãy gặp tớ ở quán cà phê lúc 2 giờ 30 phút chiều hôm nay. Như vậy được chứ?"

"Được thôi! Hẹn gặp cậu ở đó nhé."

Đồng hồ chỉ 2 giờ 30 phút, nhưng họ vẫn chưa đến. Bạn ngồi đó chờ đợi. Khoảng 2 giờ 35 phút, điện thoại của bạn đổ chuông. "Xin lỗi cậu. Tớ sẽ đến muộn." (Còn phải nói.) "Tớ đang bị tắc đường, tòa nhà chỗ tớ đang bị fan của ca sĩ Justin Bieber bủa vây... 15 phút nữa tớ sẽ có mặt nhé!"

Bạn thấy thất vọng. Đồng nghiệp của bạn đã hứa quá lời (hẹn lúc 2 giờ 30 phút) để rồi hoàn thành không nổi (2 giờ 45 phút mới có thể tới). Nhưng khoan đã. Mọi thứ còn tệ hơn.

Lúc đồng hồ chỉ 2 giờ 45 phút thì sao? Chẳng có ma nào xuất hiện. Chỉ khác là lần này bạn thậm chí còn chẳng nhận được cuộc gọi nào.

Khoảng 2 giờ 55 phút, đồng nghiệp của bạn lao vào. Vậy là đồng nghiệp của bạn lại vừa hứa quá lời và không hoàn thành nổi thêm một lần nữa, còn bạn thì cảm thấy rất bực. Tôi có thể đảm bảo là chỉ mới đây thôi, ai đó cũng vừa khiến bạn phải chịu cảnh thực tế không như mong đợi, và bạn đã thất vọng, chán nản hoặc bực tức. Chuyện này xảy ra như cơm bữa.

Nếu đồng nghiệp của bạn áp dụng quy tắc Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức, thì câu chuyện đã có thể diễn ra thế này: Hai bạn hẹn gặp lúc 2 giờ 30 phút. Vào 9h sáng của ngày đã hẹn, bạn nhận được cuộc gọi thông báo rằng cậu ấy sẽ đến muộn (cậu ấy có thói quen đến muộn), và có mặt lúc 3 giờ. Bạn sẽ cảm thấy khó chịu trong giây lát, nhưng ít nhất thì cậu ấy cũng báo trước, và bạn có thể sắp xếp để hoàn thành thêm vài việc trước khi tới chỗ hẹn.

Nhưng vấn đề là đồng nghiệp của bạn vẫn định đến đó vào khoảng 2 giờ 30 phút. Cậu ấy đang hứa dưới sức để trong thực tế có thể hoàn thành vượt mức. Bởi vậy, khi thực sự bị tắc đường và chạm trán mấy cô nàng hâm mộ Bieber, thì cậu ấy vẫn còn dư thời gian. Cậu ấy có mặt lúc 2 giờ 55 phút. Khi bạn đến nơi chính xác lúc 3 giờ, cậu ấy đang ngồi đợi bạn bên một ly cà phê nóng hổi. Thật ấn tượng!

Trong cả hai tình huống, kết quả cuối cùng là giống nhau, nhưng kỳ vọng ban đầu lại khác nhau. Ở tình huống đầu tiên, bạn thấy thất vọng. Trong tình huống thứ hai, bạn thấy thật phấn chấn. Và điểm khác biệt duy nhất đến từ việc áp dụng quy tắc Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức.

Khi bạn hứa dưới sức, hoặc chỉ cần thay đổi điều khoản thỏa thuận, khách hàng sẽ cảm thấy đôi chút thất vọng. Bạn đâu có hứa với họ điều gì tuyệt vời đâu cơ chứ, tuy nhiên, nếu khéo diễn đạt sao, nỗi thất vọng thoáng qua này sẽ chỉ là nhất thời và không hề nghiêm trọng. Tôi gọi đây là "Phản ứng thoáng qua". Nhưng bạn có thể vượt qua nó bằng cách khiến họ phải trầm trồ khi bạn hứa dưới sức và hoàn thành vượt mức – hứa sẽ đến vào lúc 3 giờ, nhưng lại có mặt từ 2 giờ 55 phút và ngồi đợi bạn với một ly cà phê và một nụ cười thường trực trên môi.

Tình huống "đến muộn" luôn xảy ra mỗi ngày, và điều đó thật tệ. Đó là điều khiến tôi khó chịu nhất – tôi luôn hứa dưới sức và hoàn thành vượt mức. Giờ đây, bạn cũng cần một chiến lược như vậy để khiến khách hàng phải trầm trồ. Chỉ cần quyết tâm hứa dưới sức ("Tớ sẽ có mặt lúc 3 giờ") và hoàn thành vượt mức (đến nơi lúc 2 giờ 55 phút) là cũng đủ để khiến tất cả mọi người phải ấn tượng rồi.

Có lẽ, bạn đã quen với tình trạng làm việc quá sức. Sao mà không quen được cơ chứ, với biết bao khách hàng cùng với chu kỳ bán hàng - giao hàng bất tận. Dù mong muốn và quyết tâm giữ lời hứa đến đâu đi nữa, những doanh nhân làm việc quá sức cuối cùng cũng sẽ phải bỏ cuộc.

Có thể bạn bị trễ hạn bàn giao. Có thể bạn phải đi đường tắt để không bị trễ hạn, để rồi kết quả là những sản phẩm dưới mức hoàn hảo. Có thể bạn mắc lỗi vì đã quá mệt mỏi nên không còn giữ được chất lượng công việc tốt nhất. Hoặc có thể bạn lúc nào cũng đến muộn 30 phút. Dù lý do là gì thì khách hàng cũng không chấp nhận. Bạn đã làm phật ý họ.

Đa số các doanh nhân đang gặp khó khăn đều phải rất chật vật mới có đủ thời gian và tiền bạc, và bởi trong quá khứ (trước khi có Kế hoạch Bí ngô) họ đã chấp nhận làm ăn với gần như tất cả mọi người, tôi cá là bạn cũng từng phải chật vật như thế. Mọi thứ giờ đã khác. Bạn đã loại trừ những quả bí ngô (khách hàng) nhiễm bệnh, từng ngốn hết thời gian và nguồn lực của bạn. Bạn quyết tâm chăm sóc các khách hàng đầu bảng. Bạn đã thoát khỏi guồng quay vô tận, và không còn nhận bừa mọi đơn hàng nữa. Bạn đã sẵn sàng. Bạn sẽ làm được. Bạn có thể khiến khách hàng choáng ngợp bằng cách bàn giao trước hạn và làm thêm cả những việc mà khách hàng không ngờ tới.

Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức là một chiến lược chăm sóc khách hàng không thể đơn giản hơn. Nó hiệu quả trong mọi lĩnh vực. Dưới đây là một vài ví dụ (và bí quyết) mà bạn có thể làm theo:

1. Khi khách hàng yêu cầu đặt ra tiến độ công việc, hãy tính xem bạn cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành dự án, rồi cộng thêm vào đó 10% thời gian dự phòng. Khoảng thời gian này có thể là vài ngày, một tuần hoặc thậm chí một tháng. Hãy dựa vào quá khứ để ước lượng. Bạn thường chậm tiến độ vài tiếng, hay thường cần thêm 2 tuần để hoàn thành các dự án?

Nếu bạn đang bán một sản phẩm, hãy kéo giãn thời hạn giao hàng, đủ để hoàn tất đơn hàng và dự phòng trường hợp mất nhiều thời gian vận chuyển hơn dự tính. Phương pháp này còn có tác dụng gấp đôi nếu Khía cạnh vượt trội (AOI) của bạn chính là hiệu suất và tốc độ. Bạn có tưởng tượng nổi không, nếu một đại lý cho thuê xe hơi hứa rằng khi tới nơi bạn sẽ được nhận xe chỉ sau 5 phút (khá tốt rồi), nhưng thực tế thì họ đã giao xe cho bạn chỉ sau đúng 1 phút (trời đất ơi, đúng là nhanh thật.) Zappos, nhà bán lẻ giày dép (và các mặt hàng khác), nổi tiếng đã đạt được thành công chóng vánh nhờ giao hàng sớm hơn rất nhiều so với lịch hẹn. Điều này đã khiến các khách hàng rất ngạc nhiên và thích thú, vì cảm thấy có người đã nỗ lực hết mình để làm họ hài lòng.

2. Khi khách hàng yêu cầu một sản phẩm hay dịch vụ, hãy bổ sung thêm một chút đặc biệt. Ví dụ, nếu bạn là một đầu bếp chuyên nghiệp, hãy lên kế hoạch làm thêm một món tráng miệng nữa. Julie Anderson – nhà thiết kế thời trang sang trọng mà tôi từng nhắc đến trong cuốn *The Toilet Paper Entrepreneur* – luôn gửi thêm một chiếc vương miện, một chiếc túi xách hoặc một đôi giày kèm theo những trang phục mà khách hàng đã thuê, phòng khi họ muốn sử dụng thêm một phụ kiện... miễn phí. Hãy tặng khách

hàng thêm 20 phút cho một cuộc tư vấn qua điện thoại. Hãy nghiên cứu thông tin giúp họ. Hãy thêm vài bông hồng vào bó hoa họ mua. Chỉ cần bạn nhớ lên kế hoạch trước, để đảm bảo có đủ thời gian và tiền bạc cho việc hoàn thành vượt mức của mình.

Để áp dụng thành công chiến lược Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức, đừng bỏ qua yếu tố ngẫu nhiên. Hãy hoàn thành vượt mức kỳ vọng trong 90% trường hợp, hoàn thành đúng kỳ vọng trong 10% còn lại – điều này sẽ tự khắc xảy ra trong những giai đoạn khó khăn. Đôi khi, bạn cũng gặp phải những yếu tố bất ngờ như thiên tai, thảm họa chứ.

Người thành thạo quy trình này sẽ hoàn thành tốt công việc trước thời hạn, và được hưởng cảm giác thảnh thơi khi xong việc. Bạn có còn nhớ tuổi thơ không? Không lo lắng. Không vội vã. Không hoảng loạn. Khi tuổi thơ vô lo vô nghĩ đã qua đi, có lẽ cho đến tận bây giờ, bạn vẫn chưa có lại được cảm giác ấy. Nhưng giờ đây, nó đã trở lại. Và nó sẽ khiến khách hàng của bạn phải kinh ngạc. Kiểm soát những kỳ vọng, rồi vượt qua chúng – đó chính là công thức tạo nên những khách hàng hạnh phúc và gắn bó trọn đời với bạn, đồng thời cũng là một thành tích đáng tự hào.

"Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức" cũng là một cách giúp bạn đề phòng trường hợp khách hàng đổi ý trong quá trình thực hiện dự án. Nếu bạn hoàn thành một dự án sớm hơn thời hạn rất nhiều nhưng vẫn chưa bàn giao, và khách hàng lại đưa ra một chỉ thị mới cho bạn, thì bạn chỉ việc nói với ông ấy: "Ôi, tôi đang định làm ông bất ngờ đây. Tôi đã làm xong việc rồi." Vậy là bạn sẽ không phải làm lại nữa, trừ khi hai bên thương lượng lại về chi phí sửa đổi.

Hãy nhớ, rốt cuộc thì mọi người sẽ đánh giá bạn dựa trên hành động, chứ không phải lời nói. Bởi vậy, khi bạn hứa dưới sức và hoàn thành vượt mức, đừng để việc đó trở thành điều mặc định. Thỉnh thoảng, hãy hoàn thành đúng như lời hứa (nghĩa là bàn giao đúng theo kỳ vọng), nhưng hãy hoàn thành vượt mức trong hầu hết mọi trường hợp. Nếu lúc nào bạn cũng hoàn thành vượt mức, mọi người sẽ kỳ vọng điều đó, khi ấy, nếu bạn không thể hoàn thành vượt mức – dù đã hứa dưới sức – đối phương sẽ cảm thấy khó chịu.

Đừng che giấu công thức bí mật

Có một quy tắc nữa mà tôi muốn bạn phá bỏ, đó là: "Hãy che giấu công thức bí mật." Ngày xửa ngày xưa, các công ty từng nghĩ rằng

họ cần bảo vệ các bí mật thương mại của mình như bảo vệ bí mật quân sự. Làm như vậy thật thông minh, vì ở thời xa xưa đó, nếu ẩn mình sau bức màn bí mật, sẽ không ai có thể sao chép bạn, và nhờ đó, bạn sẽ nắm được lợi thế quyết định so với mọi người xung quanh.

Nhưng ngày nay, với sự bình đẳng có được nhờ Internet, chỉ cần vài cú nhấp chuột là bất cứ ai cũng có thể tìm được mọi thông tin mà họ muốn biết về bất cứ thứ gì. Bất cứ thứ gì (kể cả các bí mật quân sự). Tôi vừa dự buổi họp mặt hội nam sinh từ thời đại học. Trước buổi gặp này, tôi nhận ra mình đã quên béng cách bắt tay và cũng là mật khẩu tối mật được lưu truyền hàng trăm năm nay trong hội, nhưng chưa từng có thành viên nào ghi chép lại (vì lo sợ sẽ bị lấy cắp). Tôi liền thử tra Google xem sao. Tôi đã không chỉ tìm được tài liệu nói về cách bắt tay đó, mà còn thấy cả một đoạn phim hướng dẫn cách thực hiện nó! Chẳng lẽ trên đời không còn thứ gì thiêng liêng thần bí nữa sao?

Vậy chuyện này có ý nghĩa gì với bạn? Nó có nghĩa là nếu khách hàng muốn chế tạo một chiếc máy bay phản lực của riêng mình, họ sẽ làm được. Nếu khách hàng muốn học cách làm bánh ngọt ngon nhất thế giới, họ sẽ làm được. Nếu khách hàng của bạn muốn tìm cách tự sửa chiếc máy vi tính của họ, họ cũng sẽ làm được. Thông tin luôn sẵn có.

Bạn không còn là người giữ công thức bí mật nữa. Bạn là người thi hành. Bạn làm việc đó thay họ. Bạn khiến việc đó trở nên dễ dàng hơn. Bạn tiết kiệm thời gian cho họ. Bạn có đầy đủ nguyên liệu và biết cách chế biến mọi thứ để cho ra kết quả tuyệt vời. Bạn đảm bảo mình chính là người giỏi nhất trong việc chế tạo ra máy bay phản lực, nướng bánh ngọt, hay sửa chữa máy vi tính, ngay cả khi khách hàng của bạn đã có đủ kiến thức để tự làm những việc ấy.

Chúng ta đang sống trong một thế giới gần như không có thời gian dành cho bất cứ thứ gì. Cuộc sống này quá tải đến mức ta luôn tìm kiếm những giải pháp dễ dàng, những người có thể làm thay ta, và đôi lúc còn nghĩ thay ta luôn. Cứ nhìn vào những hoạt động thuê mướn đang thống trị New York mà xem. Từ việc nuôi dạy con cái đến dắt chó đi dạo, thậm chí là việc giao đồ ăn nhanh (vì làm gì có ai ở New York có thời gian đi bộ tới quán ăn ở góc phố), New York đang sử dụng dịch vụ thuê mướn trong mọi mặt cuộc sống. New York là trái tim nhộn nhịp của nước Mỹ và cả thế giới, nó cũng chính là phiên bản khuếch đại tột đỉnh của mỗi người chúng ta.

Hầu hết mọi người đều không muốn tự mình làm gì cả – quá mất thời gian. Họ bận rộn. Họ căng thẳng, họ bị chi phối quá nhiều và trở nên quá tải trước muôn vàn thông tin. Họ muốn lái xe tới bên cửa sổ quán ăn, gọi món rồi dùng bữa tối chỉ trong tối đa 5 phút. Họ muốn con cái mình được giáo dục theo cách tốt nhất, nhưng bản thân họ lại chẳng thể dạy con làm toán. Bởi vậy, có lẽ họ sẽ không lợi dụng bạn nếu bạn muốn công khai mọi thứ và giúp đỡ họ.

Nhưng đừng ngốc nghếch. Đừng công khai chia sẻ những thứ có lợi cho đối thủ cạnh tranh. Đừng chia sẻ tất cả những gì bạn biết. Hãy chia sẻ những điều cho thấy bạn là người có hiểu biết.

Hãy đăng các nguyên liệu của công thức bí mật kia lên trang web của bạn cho cả thế giới thấy (bạn không cần phải cho họ biết toàn bộ công thức). Hãy đăng chúng lên YouTube. Hãy in những tờ rơi quảng cáo. Hoặc thuyết giảng về chúng. Hoặc viết một cuốn sách. (Đúng là tôi có giúp các công ty áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào doanh nghiệp của họ. Và cuốn sách này đã trình bày toàn bộ công thức rồi, nhưng nhiều doanh nhân và doanh nghiệp vẫn thuê công ty tôi thực hiện thay cho họ.) Điều này sẽ chứng minh cho khách hàng thấy rằng bạn biết rõ việc mình đang làm. Nhờ đó, họ sẽ nhìn ra điểm khác biệt của bạn, yên tâm lựa chọn bạn, vì họ biết những gì bạn biết. (Sự bí ẩn sẽ làm người khác bất an. Cứ thử mà xem.) Chắc chắn, một vài người sẽ sử dụng thông tin của bạn để tự làm, nhưng hầu hết đều không có thời gian – nhất là khi họ còn phải điều hành doanh nghiệp và chăm lo cho gia đình. Ngược đời thay, tôi càng công khai nhiều thông tin thì khách hàng lại càng thuê tôi làm thay họ. Tôi xây dựng lòng tin nơi họ bằng cách chia sẻ kiến thức và góc nhìn độc đáo của mình.

Tóm lại, hãy chia sẻ đi, vì kiểu gì cả khách hàng hiện tại lẫn khách hàng tiềm năng của bạn cũng sẽ tự tìm được những thông tin ấy. Nếu họ tìm ra chúng ở chỗ của bạn đầu tiên, bạn sẽ được tin tưởng đầu tiên... đó là một lợi thế lớn . Một lợi thế có được nhờ Kế hoạch Bí ngô.

Chỉ cần 1 pound[29] để phá kỷ lục thế giới

Năm 2009, Christy Harp đến từ bang Ohio đã lập kỷ lục thế giới với quả bí ngô lớn nhất từ trước tới thời điểm đó. Nó nặng tới 1.725 pound! (Hãy tìm hiểu về Christy trên Google, bạn sẽ thấy bức ảnh chụp cô ấy đứng sau quả bí ngô.) Khi tôi viết những dòng này, Christy vẫn đang giữ kỷ lục thế giới, nhưng kỷ lục này có thể sẽ bị phá vỡ vào tháng Mười. Bạn thấy không, Christy đã đánh bại

kỷ lục gia trước đó là Joe Jutras đến từ Đảo Rhode, với mức chênh lệch chỉ 36 pound. Hai năm trước đó, quả bí ngô của Joe nặng 1.689 pound.

Không cần phải cố thêm quá nhiều để có thể phá kỷ lục thế giới. Chỉ cần thêm 1 pound thôi là được. Và cũng không cần cố thêm quá nhiều để khách hàng coi bạn là lựa chọn đúng đắn mang tầm quốc tế. Dù chỉ nhỉnh hơn tất cả mọi người một chút thôi ..., bạn cũng đã giỏi hơn họ rồi. Bạn sẽ đoạt hết mọi phần thưởng. Chỉ cần vài điều chỉnh về phương pháp, về hệ thống hay về sản phẩm thôi cũng đủ để khiến mọi người chú ý. Tôi nói vậy vì không muốn bạn cứ mãi loay hoay tìm cách lập ra một kế hoạch thật chỉn chu để gây ấn tượng với nhóm khách hàng chủ chốt. Đây có phải là Las Vegas hào nhoáng đâu. Bạn không cần đến mấy cô nàng vũ công hay những đài phun nước uốn lượn đẹp mắt. Bạn chỉ cần tốt hơn chút xíu, có ích hơn chút xíu và sáng tạo hơn chút xíu trong việc giải quyết vấn đề cho các khách hàng VIP mà thôi.

Mỗi vận động viên đoạt huy chương vàng Olympic đều chỉ giỏi hơn người đoạt huy chương bạc một chút. Và khi nhìn vào bảng điểm của các vận động viên đỉnh cao ấy, bạn thường sẽ thấy người đoạt huy chương vàng cũng chỉ nhỉnh hơn người xếp cuối cùng vài điểm. Tính tới thời điểm kình ngư Michael Phelps thi đấu ở nội dung bơi tự do 4 x 100m dành cho nam tại Olympic Bắc Kinh năm 2008, anh ấy đã giành tổng cộng 7 huy chương vàng. Khi bơi được một nửa quãng đường 100m bơi bướm, anh bị tụt lại phía sau, ở vị trí thứ 7. Anh đã tăng tốc và dần bắt kịp người dẫn đầu, nhưng tất cả mọi người – kể cả mẹ của anh ấy – đều kinh ngạc khi anh giành chiến thắng. Anh đã giành được chiếc huy chương vàng thứ 8 liên tiếp – và phá kỷ lục 7 huy chương vàng trong 1 kỳ Olympic của Mark Spitz – nhờ cách biệt chỉ 0,01 giây.

Anh ấy đã làm thế nào? Anh ấy đã nhoài người ra và đập được tay vào thành bể nhanh hơn anh chàng kia. Cách biệt giữa huy chương vàng và huy chương bạc chỉ là một cái đập tay – 0,01 giây.

Hẳn là bạn biết Michael Phelps. Còn anh chàng chỉ thua Michael Phelps nửa sải tay kia thì sao, tôi nghĩ là bạn chẳng biết đâu.

Chỉ cần giỏi hơn một chút thôi là bạn sẽ được xếp vào hàng siêu sao nổi tiếng. Chỉ kém hơn một chút thôi là bạn sẽ trở thành cái "anh chàng kia" mà chẳng ai nhớ đến.

Điều tuyệt vời nằm ở 1 pound nặng hơn và 1 giây nhanh hơn tất thảy mọi người, và sẽ không quá khó để bạn có thể vươn lên và

đạt được điều tuyệt vời ấy. Ngay lúc này, hãy làm những việc đơn giản, dễ dàng trước đã. Hãy làm những việc có thể làm ngay bây giờ . Bạn vừa mới giúp quả bí ngô của mình nặng thêm rất nhiều pound rồi. Nếu đối thủ của bạn thường bàn giao dự án sau 5 ngày, hãy bàn giao sau 4 ngày. Nếu đối thủ của bạn có loại tương ớt siêu cay, hãy chế ra loại tương ớt siêu siêu cay. Nếu đối thủ của bạn có chế độ bảo hành 10 năm, hãy bảo hành 12 năm.

Bạn không cần phải trồng được quả bí ngô to bằng cả ngôi nhà để lập kỷ lục thế giới. Bạn chỉ cần thêm 1 pound thôi.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Xây dựng chính sách "khách hàng được ưu ái".* Tôi sẽ gạt bỏ mọi thứ để dành thời gian cho khách hàng mà mình ưu ái. Tôi sẽ nhận cuộc gọi của khách hàng đầu bảng, ngay cả khi đang nói chuyện điện thoại với một khách hàng khác với thứ hạng thấp hơn. Hãy dành chút thời gian để đưa ra chế độ chăm sóc đặc biệt mà doanh nghiệp của bạn có thể dành cho khách hàng chủ chốt. Hãy giải thích thật rõ chính sách này cho đội ngũ nhân viên của bạn, và phát động nó ngay lập tức.

2. Thiết lập hệ thống để áp dụng chiến lược "Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức". Hãy xem xét các dự án, sản phẩm, hay dịch vụ hiện có, bạn sẽ hứa dưới sức như thế nào, rồi tìm cách hoàn thành vượt mức ra sao. Bạn có thể làm thêm việc nhỏ gì để khiến khách hàng trầm trồ? Sau đó, hãy xem xét những dịch vụ lặp lại mà bạn đang cung cấp và đặt ra thời gian biểu mới, cho phép bạn hứa dưới sức.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Sản xuất

Giả sử bạn sở hữu một xưởng bia – phải, tôi biết đó là một giấc mơ trở thành hiện thực, nhưng tôi cần bạn đặt cốc bia xuống và giữ tập trung. Chúng ta sắp áp dụng Kế hoạch bí ngô vào lĩnh vực của bạn.

Bạn nấu bia trong một tòa nhà cỡ trung bình, và đã có một chỗ đứng khiêm tốn trong thị trường bia có tính cạnh tranh rất cao ở địa phương. Bạn cố gắng thuyết phục nhà phân phối lớn nhất đẩy mạnh việc bán bia của bạn. Nhưng ông ấy đang kiếm được tiền từ việc bán bia của các hãng nổi tiếng, nên dù chẳng lời lãi là bao, bạn vẫn phải làm điều duy nhất mà mình có thể làm để thu hút sự chú ý của nhà phân phối – giảm giá. Thời gian đầu, đơn hàng bắt

đầu tăng và bạn bận rộn hơn bao giờ hết – chưa thu được nhiều lợi nhuận, nhưng bạn cho rằng cứ khổ trước rồi sẽ sướng sau.

Chỉ có một vấn đề nhỏ: Bạn không thể giảm giá mãi được. Bởi vậy khi 5 trong số các đối thủ lớn nhất của bạn giảm giá thêm một lần nữa, bạn khốn đốn ngay. Ngay tức khắc, các khách hàng mới của bạn bỏ đi, nhà phân phối cũng bỏ bạn, chỉ còn lại những quán ăn và quán rượu vẫn luôn sẵn sàng đón nhận bạn, nhưng giờ thì họ đã mua được cùng một loại bia của bạn với giá thấp hơn trước.

Thế là, bạn quyết định áp dụng Kế hoạch Bí ngô cho doanh nghiệp của mình. Bạn bắt đầu từ việc hoàn thành Bảng đánh giá, xác định các khách hàng đầu bảng. Khi những khách hàng mới, chỉ chăm chăm săn giá rẻ đều đã bỏ đi, bạn chẳng cần phải loại bỏ ai nữa và có thể tập trung tìm hiểu thêm về những khách hàng tốt nhất.

Bạn thường phó mặc sản phẩm của mình cho các quán ăn chào bán, nên gần như không quan hệ gì với khách hàng. Thế nhưng, khi phỏng vấn chủ các quán ăn, bạn nhận ra họ thực sự yêu mến bia của bạn, nhưng cũng mong rằng công ty bạn có thể hợp tác gần gũi hơn với họ để tạo ra những loại bia dành riêng cho các quán ăn của họ.

Bạn mang thông tin này về cho các cộng sự, và các bạn nhận ra ý kiến đó ăn khớp hoàn hảo với Hồng tâm. Các khách hàng đầu bảng của bạn muốn bạn làm ra những loại bia đặc biệt dành riêng cho họ, còn bạn lại rất thích tạo ra những hương vị mới. Bạn bèn quay lại với các khách hàng đầu bảng, với một kế hoạch chi tiết, và xin ý kiến đóng góp của họ. Họ cho bạn một vài đề xuất hữu ích, bạn điều chỉnh kế hoạch, và khi họ nói: "Khi nào chúng ta có thể bắt đầu?" thì bạn biết mình đã có tương lai.

Trong 6 tháng, bạn đã tạo ra 5 loại bia – mỗi loại dành cho khách hàng đầu bảng. Họ rất phấn khích, thích thú với quá trình sáng tạo này, và không thể tin họ đang có loại bia của riêng mình . Vậy nên, họ đẩy mạnh tiếp thị loại bia đó, và không lâu sau, loại bia mới đắt hàng hơn mọi nhãn hiệu bia cũ của bạn. Lúc này, bạn cắt giảm việc sản xuất những loại bia ít sinh lời kia, nhờ đó cắt bỏ được các chi phí liên quan.

Thế rồi, một chuyện ngoài sức tưởng tượng đã xảy ra. Số lượng đặt hàng những loại bia này tại các quán ăn tăng lên 400%. Bạn tự hỏi tại sao ư? Các quán ăn đã không chỉ đưa loại bia ấy vào vị trí đặc biệt trong thực đơn, mà còn khuyến khích khách hàng mua cả lốc 6 chai để xách về nhà. Một nhà hàng còn đề xuất món ăn đi kèm

với loại bia của bạn trong thực đơn. Quá tuyệt! Thường thì bia (hay rượu vang) sẽ được đề xuất sao cho phù hợp với món ăn... vậy mà nhà hàng này lại đang làm hoàn toàn ngược lại đối với loại bia độc đáo của bạn.

Cuối cùng, bạn đã tìm được cách hệ thống hóa quy trình hợp tác, nhờ vậy mà giờ đây, bạn có thể làm việc với các nhà hàng trên toàn quốc để tạo ra những loại bia dành riêng cho thực khách của họ. Bạn bắt đầu thu phí hợp tác, và chia lợi nhuận với những khách hàng đầu bảng.

Nhờ làm chủ được quy trình, bạn được ca tụng là người hợp tác xuất sắc, và còn nhận được đề nghị hợp tác từ các nhà hàng nước ngoài, từ mọi đơn vị tổ chức sự kiện đang cần thứ gì đó thật độc đáo dành cho những bữa tiệc lớn nhất của mình, từ các tập đoàn đang tìm kiếm những khoản hoa hồng hấp dẫn. Bạn làm ra các loại bia độc đáo để quảng bá cho các bộ phim. Bạn ký hợp đồng với các chuỗi nhà hàng lớn. Bạn trở thành lựa chọn quen thuộc để tạo ra các loại bia đặc biệt dành riêng cho từng địa điểm và sự kiện khác nhau, đồng thời thu về lợi nhuận kếch xù.

Chương 8
DANH SÁCH ĐIỀU ƯỚC

Bạn còn nhớ anh chàng John Shaw lắp hệ thống pin chạy bằng năng lượng mặt trời ở Colorado chứ? Như bạn đã biết, John là người áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực lắp đặt pin mặt trời, và đạt được thành công lớn trong một thị trường đã thực sự bão hòa. Việc kinh doanh của anh đã tăng trưởng vượt bậc, khi anh ngừng lắp đặt các hệ thống bình nước nóng năng lượng mặt trời – loại trừ những khách hàng đang ngốn quá nhiều thời gian và cả lợi nhuận của anh một cách hiệu quả, dù họ không hề cố ý. Nhưng đó chưa phải là hồi kết cho câu chuyện thành công của John. John đã biến công ty của anh thành quả bí ngô khổng lồ, khi nhận ra nỗi bức xúc lớn nhất của các đối tượng có tiềm năng trở thành khách hàng... rồi cố gắng làm gì đó để thay đổi tình trạng này.

John biết rằng tại Durango, chính quyền có hai chương trình hỗ trợ chi phí dành cho những ai chuyển sang sử dụng năng lượng mặt trời, giúp khách hàng tiết kiệm khoảng 6.000 đô-la khi lắp đặt một hệ thống điện mặt trời có giá trên 25.000 đô-la. Anh biết có rất nhiều có rất nhiều khách hàng tiềm năng muốn lắp đặt pin mặt trời, nhưng lại không có đủ tiền mặt.

John đã chăm chú lắng nghe khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng, anh hỏi han họ, ghi chú lại nỗi bức xúc của họ đối với ngành dịch vụ của mình. Lâu nay, anh đã để mắt tới các công ty năng lượng mặt trời tại các vùng khác của nước Mỹ, nơi mà năng lượng mặt trời phổ biến hơn cả chỗ anh. Sau khi nghiên cứu, anh phát hiện ra cách mà một số công ty năng lượng mặt trời ở miền bắc California đã làm để mở rộng thị trường ra khỏi phạm vi các khách hàng giàu có, và mang năng lượng mặt trời đến với những người mà vốn không có đủ khả năng chi trả. John đã quyết định thử theo cách đó tại Colorado.

Một phép màu nho nhỏ khi trồng bí ngô là: nếu một việc nào đó đã có tác dụng với một nông dân khác, thì gần như chắc chắn nó sẽ có tác dụng với bạn. Và nếu nó đã có tác dụng với bạn lần đầu, gần như chắc chắn nó sẽ có tác dụng với bạn lần thứ hai. John hiểu điều này, nên khi thấy rằng chính sách trợ giá đang có tác dụng trong một thị trường khác, anh đã tự tin rằng nó cũng sẽ có tác dụng với mình. Quá dễ hiểu.

Khi đó, John có khoảng 50.000 đô-la tiền mặt, và anh thấy mình có thể tạm ứng khoản tiền 6.000 đô-la cho một vài khách hàng, cho đến khi họ nhận được tiền trợ giá, vậy là, vấn đề thiếu tiền mặt mà nhiều khách hàng tiềm năng đã than phiền tạm thời có thể được giải quyết. "Tôi bắt đầu cho khách hàng vay tiền tạm ứng, căn cứ vào tổng số tiền mà họ sẽ nhận được từ chương trình trợ giá của địa phương và chính quyền bang," John giải thích với tôi. "Tôi đã điền hết mọi thủ tục giấy tờ để khoản tiền trợ giá đó được gửi thẳng đến tay tôi sau vài tháng lắp đặt, nên gần như chẳng có rủi ro nào cả."

Xuất sắc! Đúng là một trường hợp xuất sắc của Kế hoạch Bí ngô.

Nhờ chú ý tới những mối quan tâm, mong mỏi, và bức xúc của khách hàng cũng như những khách hàng tiềm năng, John đã nhận ra một cơ hội tuyệt vời để gây ấn tượng với họ và mở rộng kinh doanh. Anh đã tiếp cận được một nhóm khách hàng hoàn toàn mới, những người hội đủ mọi điều kiện để trở thành khách hàng lý tưởng, chỉ thiếu mỗi tiền mặt để thanh toán cho dịch vụ giá cao của John mà thôi.

Bất ngờ thay, John lại không hề tốn hàng tháng trời để tìm ra giải pháp cho vấn đề này, và cũng chẳng tốn hàng năm trời để thử nghiệm mọi thứ. Anh chỉ đơn thuần phát hiện ra nỗi lo lắng và bức xúc mà khách hàng chia sẻ, lắng nghe mong muốn của họ, để rồi khi cơ hội tự nhiên xuất hiện, anh tự biết mình phải hành động thế nào. Bạn thấy đấy, thành công của Kế hoạch Bí ngô không phải là tìm ra đáp án hay hơn... mà là đặt ra câu hỏi sắc sảo hơn, nhìn nhận vấn đề chuẩn xác hơn. Khi bạn làm như thế, các câu trả lời sẽ tự xuất hiện. Câu trả lời hay nhất thực ra lại rất hiển nhiên.

Khách hàng của John tự cảm thấy được đối xử đặc biệt, như thể John đang bênh vực họ, đang tìm cách giúp họ, nỗ lực hết mình vì họ... bởi anh đang làm thế thật . Và tất cả những tìm tòi cải tiến cùng sự quan tâm chăm sóc ấy đã giúp John tạo ra quả bí ngô lớn nhất trong vùng.

Một chiến lược tối quan trọng mà tôi sử dụng trong Kế hoạch Bí ngô của chính mình có tên gọi là "Danh sách các điều ước". Tôi phỏng vấn các khách hàng đầu bảng để tìm hiểu xem họ mong ước thay đổi điều gì trong ngành kinh doanh của tôi, họ mong ước tôi sẽ làm gì thay họ hay bán cho họ thứ gì, có vấn đề gì mà họ mong ước sẽ có ai đó – bất kể là ai – giải quyết giúp họ, điều gì sẽ khiến công việc của họ trở nên dễ dàng hơn, phát triển doanh nghiệp của họ lớn mạnh hơn. Sau đó, tôi cố gắng hết sức để sắm vai ông Bụt và đáp ứng mọi điều ước mà tôi có thể thực hiện.

Ví dụ, tại Olmec, công ty đầu tiên của tôi, chúng tôi thường tính phí theo giờ. Khi chúng tôi phỏng vấn các khách hàng đầu bảng, có vài người đã nói: "Chúng tôi chẳng biết các anh đang làm gì, bởi vậy, chúng tôi không thể nào biết được mức giá này có hợp lý không." Đó là lúc chúng tôi chuyển sang tính phí cố định hằng tháng, và các khách hàng đã rất phấn khởi. Khi chúng tôi tính phí theo giờ, họ không biết so sánh chúng tôi với các công ty dịch vụ máy tính khác như thế nào, hay cân nhắc xem nếu họ tuyển hẳn một nhân viên máy tính cho công ty họ thì chi phí có rẻ hơn không. Họ không thể tìm ra câu trả lời, vì họ không hiểu rõ công việc của chúng tôi và có thể nói là họ cũng không thực sự muốn biết. Họ chỉ muốn sửa cho xong đám máy tính. Nhưng với cách tính phí cố định mới, họ đã phân tích được chi phí chỉ trong khoảng 2 phút. "Này, nếu tuyển một nhân viên để làm thay những việc mà Olmec đang làm, thì sẽ tốn 75.000 đô-la, nhưng nếu duy trì hợp đồng với Olmec thì sẽ chỉ tốn 45.000 đô-la thôi."

Nhưng bạn không thể đáp ứng mọi thứ cho tất cả mọi người... bạn phải quay lại với cái sơ đồ Hồng tâm trước đây, để xem liệu bạn có nên đáp ứng một mong ước nào đó hay không.

Có thể coi "Danh sách điều ước" như một tấm bản đồ kho báu. Phía sau mỗi lời phàn nàn và những đòi hỏi điên rồ bất khả thi là một cơ hội để cải tiến, trở nên khác biệt, và cuối cùng là thống trị lĩnh vực của bạn. Thay vì phớt lờ những khách hàng tiềm năng nhưng không thật sự khá giả, John đã lắng nghe họ, tìm ra giải pháp cho vấn đề lớn nhất của họ (cải tiến), từ đó trở thành công ty năng lượng mặt trời duy nhất mang đến giải pháp cho vấn đề đó (trở nên khác biệt) và thẳng tiến ôm trọn phân khúc thị trường trung lưu (thống trị).

Mấu chốt giúp bạn có thể tăng trưởng bùng nổ là: Hãy cạnh tranh tương đối tốt trong mọi khía cạnh mà các đối thủ của bạn đều đang cạnh tranh, rồi hất văng họ ở một khía cạnh cụ thể. Đơn giản vậy thôi. Hãy "đạt kết quả vừa đủ" trong mọi việc bạn làm, ngoại

trừ một việc duy nhất. Với việc duy nhất ấy, hãy cố đạt kết quả vượt trội. Hãy nặng hơn một pound. Hãy giải quyết một vấn đề hệ trọng. Hãy nhanh hơn tất thảy mọi người một giây. Hãy làm thế, và trong mắt khách hàng, bạn sẽ là lựa chọn duy nhất, với chất lượng "vàng". Danh sách điều ước của khách hàng chính là vũ khí bí mật của bạn trong cuộc đua giành chiến thắng này.

Phỏng vấn khách hàng

Đừng ngạc nhiên nếu hầu hết khách hàng đều bất ngờ khi nghe bạn hỏi về Danh sách điều ước của họ. Đây không phải là một cuộc điện thoại "thu thập ý kiến" thông thường – khi một nhân viên bán hàng gọi điện cho bạn để tìm hiểu xem "cách làm việc của họ có ổn không", nhưng người đó không thực sự muốn lắng nghe bạn, hoặc bạn không đủ kiên nhẫn giữ máy cho đến cuối cuộc nói chuyện và nhận ra họ chỉ lãng phí thời gian của bạn vì muốn chào bán thứ gì đó. Ngay cả trong những dịp hiếm có, khi người gọi có vẻ thực tình muốn nghe ý kiến phản hồi của bạn, thì 10 lần như 1, anh ta cũng sẽ chẳng có hành động gì liên quan đến ý kiến ấy.

Trong một cuộc gọi "thu thập ý kiến" của Kế hoạch Bí ngô, bạn thậm chí sẽ không hỏi khách hàng xem bạn có thể làm gì để phục vụ họ tốt hơn – vì đằng nào, họ cũng chẳng nói rõ đâu. Dù họ có nói gì với bạn đi nữa, đó cũng chỉ là những lời nói giảm nói tránh, bởi sự thật là đa số mọi người đều muốn tránh nói thẳng suy nghĩ của mình để không động chạm tới cảm xúc của bạn. Hoặc họ sẽ bối rối, vì chưa từng nghĩ bạn có thể làm gì để phục vụ họ tốt hơn. Nếu bước vào cuộc phỏng vấn và yêu cầu khách hàng "chấm điểm dịch vụ của bạn", bạn sẽ có chủ yếu toàn điểm cao, một cuộc nói chuyện 15 phút, và một cái bắt tay.

Danh sách điều ước không hướng tới bạn – bạn có thể cải thiện bằng cách nào, bạn tuyệt vời như thế nào mà hướng tới khách hàng và những thứ họ cần để trồng được được quả bí ngô khổng lồ.

Khi bạn phỏng vấn khách hàng, hãy đặt ra những câu hỏi về ngành kinh doanh nói chung, chứ đừng hỏi về công ty của bạn. Hãy hỏi về nguồn cảm hứng, những thách thức, mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của họ. Hãy tìm hiểu thêm về doanh nghiệp và ngành kinh doanh của họ, kể cả những điều không trực tiếp ảnh hưởng tới công ty của bạn. Dưới đây là vài câu hỏi mà tôi thường sử dụng khi phỏng vấn khách hàng:

1. Ông muốn than phiền điều gì nhất về ngành, khách hàng, nhà

cung ứng khác trong lĩnh vực của ông?

2. Nếu có thể, thì ông sẽ thay đổi điều gì liên quan đến ngành? Khách hàng? Nhà cung ứng khác?

3. Thách thức lớn nhất đối với ông hiện nay là gì?

4. Cần thay đổi điều gì để ông có thể kết thúc công việc hằng ngày sớm hơn 1 tiếng?

5. Ông muốn đạt được điều gì trong tương lai?

6. Ông muốn mình sẽ đứng ở đâu trong 5 năm tới? 10 năm tới? 20 năm tới?

7. Điều gì khiến ông bức xúc nhất về các nhà cung ứng trong ngành của tôi? Ông muốn các nhà cung ứng trong ngành của tôi sẽ có thay đổi gì về cách làm việc?

8. Nếu có thể điều chỉnh các sản phẩm hay dịch vụ mà ngành của tôi cung cấp để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của mình, ông sẽ thay đổi những gì?

9. Điều gì khiến ông thấy khó hiểu nhất trong ngành của tôi?

10. Ông mong ước các nhà cung ứng trong ngành của tôi sẽ mang lại điều gì cho ông?

Hãy nhớ rằng, việc của bạn không phải là chào bán sản phẩm, hay hứa hẹn rằng bạn sẽ tìm ra giải pháp cho các vấn đề của mình. Bạn chỉ muốn biết thêm về họ, tìm hiểu tâm tư của họ. Bạn chỉ đang tìm kiếm các hạt giống ý tưởng... những thứ mà bạn có thể đem về nghiền ngẫm, rồi từ đó, tìm ra giải pháp mấu chốt giúp bạn vươn lên tầm cao mới. Khi bạn phỏng vấn nhiều khách hàng đầu bảng, hãy tìm kiếm các xu hướng hoặc chủ đề chung trong những đòi hỏi và than phiền của họ. Ngay lúc này, bạn chỉ cần cảm ơn vì họ đã dành thời gian chia sẻ những quan điểm sâu sắc. Hãy chuyển sang khách hàng tiếp theo và đặt ra những câu hỏi y hệt, tìm kiếm những xu hướng chung, rồi giải quyết chúng!

Với câu trả lời cho các câu hỏi trên (cùng bất cứ câu hỏi nào khác mà bạn có thể nghĩ ra), giờ đây, bạn đã có Danh sách điều ước của khách hàng. Xin nhắc lại rằng đây là thứ quý như vàng, bởi nếu bạn có thể vượt ra ngoài sức tưởng tượng của khách hàng và giải quyết giúp họ một vấn đề hệ trọng, họ sẽ yêu quý bạn – và làm ăn với bạn – mãi mãi.

Đặt ra những câu hỏi hay hơn

Bạn luôn tư duy để tìm ra một câu trả lời, giải pháp cho những vấn đề mà bạn đặt ra. Điều này xảy ra từ trong tiềm thức. Bạn tự đặt câu hỏi cho bản thân, rồi não bộ sẽ tự động làm việc. Và thường là vào những lúc bất tiện nhất – như khi bạn đang tắm và, theo tôi đoán, không có giấy bút sẵn sàng – câu trả lời bỗng nảy ra trong đầu bạn. Bạn đã luôn nghĩ về nó, tìm kiếm nó từ thâm tâm và rồi bất ngờ nó xuất hiện. Cũng giống như thanh kẹo sô-cô-la từ dịp Halloween năm trước mà bạn bỗng thấy đang nằm kẹp trong khe nệm của chiếc ghế đi-văng. Bạn không thể ngờ sẽ tìm thấy nó. Nhưng ôi chao, đúng nó kia rồi!

Vấn đề mấu chốt ở đây là bộ não sẽ tìm ra đáp án cho bất cứ câu hỏi nào mà bạn đặt ra. Dù đó là câu hỏi hay, dở, hay làng nhàng... não bộ vẫn sẽ làm việc hết mình. Bạn cần phải chú ý xem mình đang tự đặt ra cho bản thân những câu hỏi nào, bởi chất lượng của câu hỏi sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của câu trả lời.

Nếu bạn hỏi: "Tại sao lúc nào tôi cũng khó khăn chật vật?" thì não bộ sẽ trả lời: "Vì bạn quá kém." Thôi được rồi, thường thì bộ não sẽ đưa ra những câu trả lời cụ thể, kiểu như: "Bởi bạn không được dạy dỗ cẩn thận," hoặc "Bởi bạn không có đủ tiền," hoặc "Bởi bạn không giỏi bán hàng."

Ngược lại, nếu bạn hỏi: "Tôi phải làm thế nào để đạt được thành công?" thì não bộ sẽ cho ra câu trả lời: "Hãy thử việc này, hãy làm việc kia..." Nếu lúc nào bạn cũng đặt ra các câu hỏi gợi mở thì não bộ sẽ tìm được những đáp án mở – các giải pháp để đạt được sự tiến bộ. Người áp dụng Kế hoạch Bí ngô luôn đặt ra những câu hỏi hay hơn, tìm được những đáp án tốt hơn, và cuối cùng sẽ đạt được các kết quả tốt hơn.

Tôi đã thành lập Obsidian Launch, công ty hiện tại của tôi, với ý định hỗ trợ các công ty mới trong quá trình đi vào hoạt động. Định hướng đó đã dần chuyển thành việc thiết kế các trang web có tính năng tổng hợp và phân tích hành vi của người dùng – để giúp các công ty ra mắt sản phẩm và dịch vụ của họ thành công – bởi tôi luôn tự hỏi: "Mình có thể mang lại cho khách hàng những gì, để tạo ra tác động lớn nhất và mang đến nhiều lợi ích nhất cho họ, đồng thời dễ nhân rộng?" Vì luôn tự đặt ra những câu hỏi ngày càng hay hơn, nên tôi đã thu hút được những khách hàng tốt hơn. Từ những doanh nhân mệt mỏi, bế tắc, chẳng đủ tiền thanh toán cho tôi mà cũng chẳng dành đủ thời gian và công sức để đi tới thành công, tôi đã chuyển sang làm việc với các doanh nhân mới

nổi với định hướng rõ ràng cụ thể, và đang tìm cách đưa một sản phẩm, dịch vụ hay toàn bộ công ty của họ lên tầm cao mới.

Hãy chú ý tới những lời bạn tự nói với bản thân. Hãy đặt ra những câu hỏi hay hơn. Hãy đặt ra những câu hỏi lớn hơn. Rồi bạn sẽ đạt được kết quả tốt hơn và lớn hơn.

Tôi có thể xin vài lời khuyên được không?

Khi đã phát triển được thứ gì đó mới mẻ để đáp ứng mong ước nào đó của khách hàng, bước tiếp theo là tìm hiểu xem bạn có đi đúng hướng hay không. Thay vì chào bán sản phẩm hay dịch vụ, bạn hãy đi xin lời khuyên. Hãy gọi điện cho các khách hàng đầu bảng và hỏi: "Tôi đang cố gắng cải thiện sản phẩm/dịch vụ của mình, và tôi không chắc liệu mình đã làm được hay chưa. Tôi không biết mình còn thiếu sót gì không. Tôi không định chào bán sản phẩm hay dịch vụ tới ông/bà. Liệu tôi có thể mời ông/bà một tách cà-phê để xin ông/bà một vài lời khuyên được không ạ? Sẽ không tốn quá 15 phút đâu ạ."

Chiến lược này có tác dụng vì bạn đang nói với họ rằng: "Tôi coi ông/bà là người nắm quyền ra quyết định, một người có nhiều hiểu biết đáng quý." Và đó chính là điều mà hầu hết mọi người không thể cưỡng lại. Ái chà, bạn đang kêu gọi khách hàng cho bạn lời khuyên. Họ rất thích được coi là chuyên gia, và khi bạn thực lòng muốn được chỉ bảo – và không định chào bán cho họ bất cứ thứ gì – bạn sẽ khiến họ rất vui và cảm thấy được coi trọng. Điều tuyệt vời nhất là bạn sẽ thu được những phản hồi vô cùng quan trọng về sản phẩm/dịch vụ của bạn từ... chính khách hàng của bạn! Nếu sản phẩm/dịch vụ của bạn không có ích cho họ thì bạn sẽ biết ngay, vì họ sẽ không hỏi thêm gì về nó. Đơn giản vậy thôi – nếu khách hàng hứng thú với ý tưởng của bạn, họ sẽ yêu cầu bạn kể thêm về nó, hoặc hỏi bạn xem nó giá bao nhiêu... Nếu không, hãy cảm ơn họ đã dành thời gian cho mình, rồi quay về với bảng phác thảo ý tưởng.

Trước khi khởi nghiệp kinh doanh, Scott Weintraub đã hình dung được khá rõ Danh sách điều ước của khách hàng tiềm năng. Anh cùng cộng sự của mình là Jeffrey Spanbauer đã quyết định giã từ môi trường công sở, sau nhiều năm làm việc tại các bộ phận Quản lý thương hiệu và Tiếp thị trong ngành dược phẩm. Bởi vậy, họ hiểu rõ những thách thức về mặt tiếp thị và doanh số mà các công ty dược phẩm lớn đều phải đối mặt.

"Nếu là Giám đốc sản xuất hay Phó Giám đốc phụ trách tiếp thị

trong một công ty dược, cậu sẽ phải điên đầu vì kết quả kinh doanh luôn thay đổi theo từng khu vực khác nhau," một hôm Scott đã giải thích với tôi tại căn nhà bên bờ biển của anh. "Cậu có thể đạt 20% thị phần tại Boston, 5% tại Dallas, 2% tại St. Louis... mỗi nơi một khác. Cậu sẽ đau đầu khi phải tiếp thị những dược phẩm với doanh thu có thể lên đến 5 triệu đô-la. Cậu sẽ nói: 'Ôi trời ơi, giá mà ta cải thiện được tình hình ở Dallas!' Nhưng cậu lại chẳng biết làm cách nào để thực hiện được việc đó, nên đành áp dụng các chiến lược và công cụ tiếp thị giống hệt nhau cho mọi miền đất nước."

Khi còn ở Pfizer, Scott và Jeff đã cố trình lên ý tưởng thành lập bộ phận tiếp thị theo vùng để giải quyết vấn đề này, nhưng không được phê duyệt. Bởi vậy, sau khi bị cho thôi việc vào thời điểm cắt giảm nhân sự, họ đã quyết định mở công ty riêng. Với sự giúp đỡ của một phù thủy toán học, họ đã phát triển được một quy trình độc quyền giúp các công ty dược phẩm xác định động lực lớn nhất thúc đẩy kết quả kinh doanh của họ tại từng khu vực trên toàn nước Mỹ.

"Hầu hết các công ty đều có khoảng 100 khu vực hoạt động," Scott giải thích. "Và giờ đây, chúng tôi có thể cho bạn biết ở Boston, bạn cần sự tác động của các chuyên gia tim mạch đến bác sĩ gia đình. Ở Los Angeles, bạn cần điều chỉnh mức giá bán dược phẩm. Ở Chicago, mọi vấn đề đều nằm ở việc dành thời gian cho những bác sĩ quan trọng nhất của bạn. Ở Atlanta, bạn phải tập trung vào các bệnh nhân người Mỹ gốc Phi." Cùng một sản phẩm, mỗi thành phố lại có phương pháp tiếp thị khác nhau.

Dường như họ đã nắm được thành công, phải không? Một hạt giống Atlantic Giant đích thực. Đúng vậy, nhưng điều tôi thích nhất trong câu chuyện này là cái cách mà Scott và Jeff đã sử dụng Danh sách điều ước của chính mình, rồi xin lời khuyên về sản phẩm của họ từ các đồng nghiệp trước đây. Họ đã chia sẻ nó với hơn 20 chuyên gia tiếp thị của các hãng dược – những người họ quen biết, và cả những người mà họ được giới thiệu.

"Tôi đã nói chuyện với bạn bè cùng đồng nghiệp cũ và bảo họ: 'Tớ đang có ý tưởng này để thành lập một công ty, trong ý tưởng này thì phần nào sẽ có ích và phần nào sẽ chẳng có ý nghĩa gì với cậu?' Tôi cho họ xem một bài thuyết trình cơ bản trên PowerPoint, và nhờ họ đóng góp ý kiến. Họ sẽ nói: 'Hãy sửa điểm này, hãy làm rõ điểm kia," sau đó, chúng tôi liên tục điều chỉnh rồi lại quay lại xin thêm lời khuyên từ họ. Cuối cùng, tôi trình bày nó với bạn của bạn tôi, và cậu ấy nói: 'Sản phẩm này tốt thật đấy. Nó có giá bao

nhiêu?' Đó là lúc chúng tôi biết mình có tương lai rồi."

Nó có giá bao nhiêu? Đó chính là câu nói kỳ diệu, quý như vàng.

Khi một khách hàng hay khách hàng tiềm năng hỏi: "Nó có giá bao nhiêu?", bạn biết họ muốn có thứ mà bạn đang chào bán. Giờ thì bạn đã có thể tăng tốc để triển khai sản phẩm đột phá của mình.

Trong câu chuyện của Scott và Jeff, mọi thứ bắt đầu tiến triển thực sự với sự kiện sau đây. Scott kể: "Khi ấy, Jeff nói với tôi rằng anh bạn Will của cậu ấy đã bảo cậu ấy gọi cho một người tên là Seth. Tôi bèn gọi cho Seth và nói: 'Tôi đang có ý định mở một công ty, và Will nói tôi nên gọi cho ông, có thể ông sẽ có vài lời khuyên cho tôi. Tôi có thể ghé qua và trình bày ý tưởng của mình không?"

Tôi thích câu chuyện này đến nỗi tôi sắp buột miệng lộ ra cho bạn luôn đoạn kết đây này. Nhưng tôi đang cố kiềm chế. Tôi... không muốn... phá hỏng... câu chuyện...

Trợ lý của Seth gọi lại cho Scott. ("Đáng lẽ tôi phải nhận ra đó là một gợi ý," Scott nói.) Cô trợ lý cho Scott hai lựa chọn – thứ Ba hoặc thứ Năm – và hỏi xem anh ấy muốn hẹn gặp Seth ở đâu, Brunswick[30] hay Bridgewater[31]? ("Đáng lẽ tôi phải nhận ra đó cũng là một gợi ý nữa," Scott vừa cười khúc khích vừa nói.)

Đến ngày hẹn, Scott đến tòa nhà Johnson & Johnson. Anh đi thang máy lên lầu, và ngay khi bước vào sảnh chờ, anh nhận ra mình đang đứng trong khu vực dành cho cấp lãnh đạo. "Thảm trải sàn dày hơn, và những tấm ốp tường bằng gỗ. Một lần nữa, đáng lẽ tôi phải nhận ra đây là một gợi ý. Cô trợ lý dẫn tôi tới văn phòng của Seth, giới thiệu tôi với ông ấy, Seth đưa cho tôi tấm danh thiếp. Trên đó viết: 'Seth Fisher, Chủ tịch bộ phận Dược phẩm, Công ty Johnson & Johnson."

Đúng vậy. Chủ tịch đấy. Trước khi bắt tay Seth, Scott đã không thể ngờ mình sẽ được gặp một nhân vật tầm cỡ – đến mức chỉ một cái gật đầu của người ấy cũng đủ để thay đổi mọi thứ đối với Scott và Jeff.

Câu chuyện kết thúc thế nào?

Một cái kết không thể tuyệt vời hơn. Tôi sẽ để bạn nghe từ chính lời kể của Scott.

"Tôi đang trình bày tới trang thứ năm trong bài thuyết trình thì

Seth nói: 'Anh có phiền không nếu tôi mời Phó Giám đốc Tiếp thị vào dự? Tôi nghĩ cậu ấy sẽ quan tâm đến bài thuyết trình này.' Thế là ông ấy nhấc điện thoại và nói: 'Này Bob, tôi Seth đây. Cậu có thể qua phòng tôi không?' Khi Bob bước vào, Seth nói: 'Bob này, đây là Scott, bạn tôi, và anh ấy có một thứ sẽ khiến cậu thực sự quan tâm đấy. Scott, phiền anh nói lại từ đầu được không?' Tôi thuyết trình cho tới trang thứ năm thì Bob nói: 'Seth, đây giống hệt như những gì chúng ta đã bàn bấy lâu nay. Ông tìm được anh chàng này ở đâu vậy?' Tôi tiếp tục thêm năm trang nữa và cuối cùng, Bob đã nói: 'Anh có thể quay lại đây để gặp hai đội phụ trách thương hiệu của chúng tôi được không? Đây *đúng là thứ họ cần.*' Và đó là lúc tôi nhận ra mình có tương lai rồi. Ý tưởng của chúng tôi đã thực sự đồng điệu với suy nghĩ của những người nắm quyền quyết định mua sản phẩm."

Scott và Jeff đã lập tức nắm lấy cơ hội này và ra mắt công ty Healthcare Regional Marketing (Công ty Tiếp thị Y tế theo vùng).

Trong ba ngày đầu tiên, họ đã chốt được 500.000 đô-la từ các hợp đồng ký kết với Johnson & Johnson và hai công ty dược phẩm lớn khác.

Trong năm hoạt động thứ hai, họ thu về bốn triệu đô-la.

Năm ngoái, tức là năm hoạt động thứ tư, doanh thu gộp trước thuế của họ là 14,2 triệu đô-la.

Ban đầu, Scott và Jeff đã linh cảm được "Danh sách điều ước" của các công ty có tiềm năng trở thành khách hàng, nhờ kinh nghiệm làm việc của họ trong chính các công ty ấy. Sau đó, họ tạo ra một sản phẩm có thể giải quyết vấn đề về đặc thù khu vực mà mọi công ty dược đều gặp phải. Tiếp đến, họ tìm kiếm lời khuyên từ đồng nghiệp và bạn bè của đồng nghiệp, cho đến khi có được một sản phẩm khiến các khách hàng tiềm năng phấn khích muốn mua nó ngay lập tức... mà không cần Scott và Jeff phải chào bán.

Tất cả đều phụ thuộc vào nhãn mác

Người tiêu dùng dựa vào nhãn mác để đánh giá sản phẩm. Nếu khách hàng gán cho bạn cái mác giống hệt như cái mác mà họ gán cho các đối thủ của bạn thì bạn tiêu đời rồi. Bởi khi cái mác của bạn giống hệt các đối thủ, có nghĩa là cả khách hàng hiện có lẫn khách hàng tiềm năng đều khó có thể nhận ra điểm khác nhau giữa bạn và đối thủ – đấy là họ còn chưa đánh đồng cả hai. Có lẽ chính bạn cũng làm như thế – dán mác chung chung cho các nhà

cung ứng mà bạn sử dụng. Anh thợ căng dây cáp nào mà chả như nhau. Anh thợ cơ khí nào mà chả như nhau. Anh chàng môi giới, ông cố vấn kinh doanh, chị luật sư... tất cả đều là những cái mác. Những cái mác này gộp bạn vào một nhóm chung chung, để khách hàng có thể nhanh chóng hiểu được công việc của bạn là gì. Vấn đề là họ xếp bạn vào chung nhóm với các đối thủ của bạn. Đối với khách hàng, chẳng có gì khác biệt giữa bạn và những đối thủ tốt, những đối thủ xấu và những đối thủ thảm hại. Và khi khách hàng nhìn vào cái mác mặc định ấy để xem xét bạn, họ đã có sẵn nhiều định kiến về bạn.

Để tôi cho bạn một ví dụ về việc gắn mác theo chuyên ngành. Bạn gọi anh chàng/cô nàng chuyên sửa máy tính cho bạn là gì? Tôi có một cái tên rất hay cho anh chàng của tôi – "thợ sửa máy tính". Ngoài kia có rất nhiều anh thợ sửa máy tính, và có rất nhiều doanh nghiệp sẽ cho bạn thuê một anh chàng như thế. Bên cạnh đó còn có Lực lượng Chuyên gia (Geek Squad) của siêu thị Best Buy. Về bản chất thì Lực lượng Chuyên gia chẳng khác gì một nhóm các anh thợ sửa máy tính, nhưng đó không phải là điều mà khách hàng của họ nghĩ. Khách hàng coi họ như những "chuyên gia" (geek). Cái tên thì có ý nghĩa gì ư? Mọi thứ quan trọng đều nằm ở đó. Bằng cách đưa vào tên nhóm cụm từ "chuyên gia", Best Buy đã tạo nên sự khác biệt cho các thợ sửa máy tính của mình, so với tất cả những thợ sửa máy tính khác. Họ không chỉ là mấy anh thợ làng nhàng, mà là những người đam mê và hiểu biết về máy tính, những *chuyên gia – bậc thầy.* Và, từ "lực lượng" được sử dụng trong cái tên này cho thấy họ có khả năng phản ứng nhanh, vì họ là các thành viên của một lực lượng có tổ chức.

Nhưng hình tượng ấy không chỉ dừng lại ở cái tên. Lực lượng Chuyên gia còn sử dụng tác phong diện mạo để minh chứng cho cái mác của mình – họ mặc quần bó ống, bút viết cài trên túi áo ngực, họ lái chiếc xe ô tô có màu sơn giống như chiếc xe của lực lượng cảnh sát. Bằng cách này, họ nhấn mạnh được những đặc điểm đã nêu trong tên gọi của mình. Nếu bạn đang tìm bừa một anh "thợ sửa máy tính", có lẽ bạn sẽ lựa chọn người cung cấp dịch vụ với giá rẻ nhất. Sao lại phải trả nhiều tiền hơn cho anh chàng Joe ở công ty Acme Computer Guys để sửa lỗi một chương trình máy tính, nếu cậu nhóc hàng xóm nhà bạn cũng làm được điều đó mà chỉ tính công bằng một lốc 6 lon bia? Nhưng nếu bạn gặp rắc rối khẩn cấp về máy tính với cấp độ nghiêm trọng ở mức Báo động Đỏ, bạn sẽ không muốn tìm tới cậu nhóc hàng xóm hay anh chàng đã về hưu chỉ thông thạo về các hệ thống máy chủ cồng kềnh, bạn muốn được một anh chàng đầu to mắt cận với kiến thức siêu đẳng và trình độ hạng A giải cứu. So sánh các thợ sửa máy tính với

nhau thì chẳng khác nào so sánh anh em một nhà. Còn so sánh một thợ máy tính với Lực lượng Chuyên gia thì giống như đem Điệp viên Không Không Thấy ra so với Điệp viên 007 thứ thiệt. Khi hoang mang lo sợ, tôi sẽ cầu cứu anh chuyên gia đầu to mắt cận. Luôn là vậy, không cần biết sẽ tốn kém bao nhiêu.

Nếu bạn bị gắn mác thợ sửa máy tính, khách hàng tiềm năng sẽ thấy bạn giống y như những anh thợ khác. "Tôi đã có thợ sửa máy tính rồi, và tôi sẽ tiếp tục dùng anh ấy, trừ khi anh thợ mới này (chính là bạn đấy) tính giá rẻ hơn." Xét cho cùng thì cả hai đều là thợ sửa máy tính thôi, phải không nào? Đó là lý do mà sự lựa chọn giữa bạn và đối thủ của bạn thường được quyết định dựa vào giá cả.

Bạn có thể nghĩ ra đủ mọi lý lẽ để biện hộ rằng anh thợ sửa máy tính kia giỏi hơn Lực lượng Chuyên gia. Tôi hiểu điều đó: Với Olmec, tôi chính là "anh thợ máy tính kia"... và tôi đúng là người giỏi hơn, vì tôi có thể xử lý nhiều thứ phức tạp hơn. Nhưng khách hàng của tôi chẳng quan tâm. Khách hàng đâu thể dành cả năm hay cả chục năm trời để tìm hiểu về công việc của bạn. Bởi vậy, nếu là khách hàng, ta sẽ nhìn vào những khác biệt dễ thấy và dễ hiểu. Thường thì, ta sẽ đưa ra lựa chọn với chưa tới 1% lượng thông tin cần thiết, bởi ta buộc phải làm thế. Nếu bạn muốn thể hiện thật nhanh cho khách hàng thấy những khác biệt của mình, thì hãy thay đổi nhãn mác của bạn. Đừng lẫn giữa đám đông kia nữa.

Nếu có thể khiến khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng gán một nhãn mác khác cho mình – không chỉ vì bạn muốn tỏ ra khác biệt, mà vì bạn thực sự khác biệt – thì bạn sẽ giúp khách hàng dễ dàng nhận ra điểm khác biệt của bạn... và dễ dàng lựa chọn bạn thay vì đối thủ của bạn. Và nếu dịch vụ/sản phẩm của bạn đủ tốt thì giá cả sẽ không còn là vấn đề, bạn có thể đặt giá cao hơn những đối thủ khác, cuối cùng, bạn cũng có được mức thu nhập mà bạn thực sự đáng được nhận.

Khi Scott và Jeff bắt đầu gây dựng công ty riêng, họ biết rằng nếu tự gán cho mình cái mác "chuyên gia tiếp thị" phục vụ các công ty dược thì mọi người sẽ chỉ coi họ như một trong số vô vàn các công ty tư vấn khác. Vậy nên, họ đã nhắm vào nỗi bức xúc lớn nhất trong ngành của mình, tìm ra giải pháp cho nó, rồi biến nó thành điểm tạo nên sự khác biệt. Khi bắt đầu thành lập công ty, họ là "chuyên gia tiếp thị theo vùng", và gần như không phải cạnh tranh với ai vì họ đang có một cái mác mới. Họ biết mình có thể trở thành những nhà tư vấn tiếp thị giỏi, hoặc những nhà tư vấn

tiếp thị theo vùng siêu đẳng nhất đất nước. Và tôi nghĩ với 14,2 triệu đô-la thu về sau 4 năm thì còn phải nói gì nữa, họ đã chọn đúng.

Tương tự, John Shaw không chỉ là một "anh chàng lắp pin mặt trời" như bao anh chàng khác. John là người mang đến cho khách hàng phổ thông cơ hội sử dụng năng lượng mặt trời. Anh tạo điều kiện cho hầu hết mọi người trong cộng đồng có thể lắp đặt năng lượng mặt trời nếu muốn. Anh đã biến vướng mắc lớn nhất (thiếu tiền mặt) của khách hàng thành giải pháp cho mình. Từ khi John bắt đầu triển khai hệ thống ứng tiền để khách hàng có thể vay trước những khoản cần thanh toán, Công ty Shaw Solar đã giúp khách hàng nhận được hơn 250.000 đô-la từ chính sách hỗ trợ của Chính phủ. Chính điều đó đã tạo nên sự khác biệt của John.

Bạn đã thấy cái cách mà "Danh sách điều ước" của khách hàng có thể sẽ giúp bạn có được định hướng rõ ràng hơn để tập trung nguồn lực đúng chỗ, đồng thời phát hiện ra yếu tố tạo nên sự khác biệt có khả năng sinh lời rất lớn chưa?

Bạn sẽ không có đủ khả năng, hay nhiệt huyết, để đáp ứng toàn bộ Danh sách điều ước của khách hàng. Không sao cả, vì bạn chỉ cần giỏi nhất thế giới trong duy nhất một việc nào đó thôi, đã đủ để khách hàng đổ xô tới tìm bạn rồi. Mục tiêu của bạn là hoạt động trong phạm vi Hồng tâm, chứ không phải là tự ép mình làm những việc không phù hợp. Một ý tưởng kinh doanh tốt chưa chắc đã là ý tưởng tuyệt vời để áp dụng cho *việc kinh doanh của bạn.*

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Tự lập bảng câu hỏi phỏng vấn khách hàng.* Dựa vào bảng câu hỏi của tôi, bạn hãy lập bảng câu hỏi để đặt ra cho khách hàng khi bạn phỏng vấn họ. Bạn thực sự muốn biết gì về họ? Hãy nhớ hướng 100% sự tập trung vào họ, chứ không phải vào bạn. Đừng bao giờ hỏi thẳng xem họ đánh giá chất lượng dịch vụ của công ty bạn như thế nào (nhiều khả năng họ sẽ không nói thẳng sự thật đâu), mà hãy hỏi về tổng thể ngành của bạn. Không sử dụng những câu hỏi để chào bán sản phẩm hoặc dẫn dắt tư duy khách hàng! Hãy để họ tự nói ra suy nghĩ của chính mình... Đó là những lời vàng ngọc giúp bạn làm giàu.

2. *Tìm kiếm điểm tương đồng, rồi tìm tòi cải tiến.* Sau khi phỏng vấn một số khách hàng đầu bảng, hãy tìm kiếm những điểm tương

đồng trong các mong ước của họ. Họ có chung những khó khăn bức xúc trong ngành? Họ có đang tìm kiếm giải pháp cho cùng một vấn đề? Nếu tìm được cách giải quyết vấn đề đó, hay có thể giúp họ dễ thở và làm ăn phát đạt hơn, bạn sẽ phất lên như diều gặp gió.

3. *Hãy xin lời khuyên.* Nếu bạn định tạo ra một sản phẩm mới hay cung cấp một dịch vụ mới để giảm bớt khó khăn bức xúc cho các khách hàng đầu bảng, hãy liên lạc với họ và xin lời khuyên. Đừng bao giờ ra mắt một sản phẩm/dịch vụ mới khi chưa xin ý kiến của khách hàng trước. Nếu thích nó, họ sẽ nói cho bạn biết... mà chẳng cần bạn phải hỏi. Nếu thấy cần điều chỉnh thêm, họ sẽ nói với bạn. Nếu thấy nó chẳng có giá trị gì, họ sẽ tỏ ra lịch sự và không bao giờ hỏi han gì về nó nữa. Bởi vậy, bạn sẽ dễ dàng nhận ra liệu sản phẩm/dịch vụ của mình đã sẵn sàng cho một đợt chào bán thử nghiệm chưa. Tất cả phụ thuộc vào việc xin lời khuyên của khách hàng.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Dịch vụ công nghệ

Giả sử bạn chuyên thiết kế các trang web – bạn không phải là anh chàng "đầu to mắt cận", mà là một chuyên viên thời thượng, với ba tài khoản Tumblr[32] và một bộ sưu tập âm nhạc/phim ảnh ấn tượng trên iTunes. Nào, hãy đặt ly cà phê cao cấp sản xuất theo tiêu chuẩn Fair Trade[33] của bạn xuống, tắt chiếc máy Mac của bạn đi, và ta sẽ cùng nhau áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào việc kinh doanh của bạn.

Bạn là một người thiết kế web làm việc tự do, và đang duy trì dịch vụ cho khoảng hơn 20 khách hàng. Bạn làm việc 16 tiếng mỗi ngày, 6 ngày mỗi tuần, và nghỉ Chủ nhật. Số tiền kiếm được cũng không tệ, nhưng bạn chẳng có lúc nào thảnh thơi vì không thể lường trước khi nào khách hàng sẽ đột nhiên hủy bỏ hay tạm hoãn một dự án thiết kế. Bởi vậy, bạn liên tục nhận thêm khách hàng mới, ôm đồm thêm ngày càng nhiều việc vào đống việc đã chất cao như núi, phòng khi rảnh rỗi...

Sau khi đã điền xong Bảng đáng giá khách hàng, bạn nhận ra mình có khoảng 4 khách hàng đầu bảng, và ít nhất 10 khách hàng tệ hại cần loại trừ. Bạn loại bỏ những khách hàng tệ nhất và mừng rỡ nhận ra Kế hoạch Bí ngô đúng là có tác dụng thật khi thu nhập của bạn đã tăng vọt ngay lập tức. Bạn có thêm thời gian để làm việc với những khách hàng tốt hơn và trả tiền nhiều hơn, và họ cũng hài lòng với điều đó. Nhưng, bạn biết mình còn phải cắt

giảm thêm nữa. Bạn chờ tới lúc phỏng vấn xong các khách hàng đầu bảng, vì bạn cho rằng sẽ tìm được cách tốt nhất để giải phóng bản thân khỏi những khách hàng kém hiệu quả kia sau khi đã nắm được Danh sách điều ước của họ.

Thì ra, khách hàng đầu bảng của bạn đều là những công ty có trang web đồ sộ được tích hợp với mạng xã hội và các cửa hàng bán lẻ. Khi gặp họ để phỏng vấn, bạn hiểu ra nỗi bức xúc lớn nhất của họ là suốt ngày phải tự đăng tải các nội dung mới lên trang web của mình – họ vốn đã quá bận rồi.

Khi quay lại với nhóm 8 khách hàng kém hiệu quả còn lại của, bạn nhận ra họ đều là những khách hàng nhỏ, đã quen tự thân vận động. Vì thế, bạn liền quyết định hủy bỏ các dịch vụ dành cho những công ty chỉ cần "đăng cái gì đó lên mạng" rồi tự điều hành nó. Bởi hãy nhìn thẳng vào sự thật – họ nghĩ rằng họ có thể tự làm, nhưng thực chất họ hoàn toàn không thể tự làm. Họ thường xuyên gọi điện và gửi e-mail cho bạn với cả núi câu hỏi và vấn đề vướng mắc, và bạn đã trả lời không sót câu nào!

Khi đã loại bỏ được những khách hàng kém hiệu quả, bạn tập trung nguồn lực để cung cấp dịch vụ "từ A đến Z" cho các khách hàng đầu bảng. Bạn áp dụng mức phí duy trì dịch vụ hằng tháng, thay cho cách tính phí theo giờ, và họ đều vui vẻ trả thêm tiền để không phải tự tìm hiểu bất cứ việc gì, hay lo nghĩ về chi phí mỗi khi có việc gì muốn giao phó cho bạn thực hiện. Sau đó, bạn thuê vài tài năng mới nổi làm việc bán thời gian, có mặt khi cần, để giúp bạn làm những việc đơn giản, còn bạn dành thời gian và công sức để triển khai gói dịch vụ thiết kế cũng như duy trì hoạt động web cho từng khách hàng, để quản lý khách hàng và thực hiện phần còn lại của Kế hoạch Bí ngô.

Giờ đây, dù đã thuê thêm vài nhân viên giúp việc, bạn vẫn kiếm được nhiều tiền hơn, đồng thời cũng ít đau đầu hơn và có nhiều thời gian hơn để tận hưởng cuộc sống (Quả là một công trình thiết kế tuyệt vời).

Bạn tìm tới các khách hàng đầu bảng và nhờ họ giới thiệu các nhà cung ứng khác của họ. Khi nói chuyện với người đại diện của công ty cung cấp dịch vụ giao dịch bằng thẻ tín dụng cho hai khách hàng đầu bảng, bạn phát hiện ra bức xúc lớn nhất của công ty này với tất cả khách hàng của họ (trong đó có cả khách hàng của bạn) chính là cách khách hàng thiết lập mẫu đơn đặt hàng trên trang web. Dường như chỉ cần điều chỉnh một chút thôi là đã có thể ngăn chặn những thất thoát hay sai sót trong các giao dịch, tránh

cho công ty dịch vụ giao dịch không bị mất tiền và khách hàng không phải bực dọc. Bạn bèn đưa ra mẫu đơn mới, phù hợp với nhu cầu của cả hai bên. Công ty dịch vụ giao dịch vui mừng đến mức họ đã gửi hàng loạt e-mail đến toàn bộ danh sách khách hàng của họ, hối thúc khách hàng liên lạc với bạn để thiết lập mẫu đơn chuẩn trên trang web. Chẳng bao lâu sau, bạn đã ngập trong vô vàn yêu cầu hợp tác, và thoải mái lựa chọn khách hàng theo ý muốn.

Tiếp theo, bạn tiến hành chiến lược Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức. Ban đầu, bạn hứa mỗi tháng sẽ cung cấp một bản báo cáo lưu lượng truy cập rất cơ bản cho trang web của họ – chỉ là bản tóm tắt các hoạt động trên trang web mỗi ngày. Không có gì đặc biệt. Sau đó, bạn khiến họ bất ngờ bằng một bản báo cáo miễn phí về chi tiết tình hình hoạt động hằng tháng, cho thấy ai mua cái gì, khi nào và từ đâu, thậm chí còn đề xuất những sản phẩm mà họ nên tập trung quảng bá trong tháng tới. Khách hàng vô cùng thích thú, và tiền cứ thế chảy vào túi bạn.

Chương 9
ĐỂ KHÁCH HÀNG CẦM CƯƠNG

Nếu bạn có thể dự đoán chuẩn xác, với sai số không đáng kể, số người sẽ mua sản phẩm mới hay đăng ký dịch vụ mới của bạn, thì sao? Nếu bạn có thể gây dựng một cộng đồng chắc chắn sẽ ủng hộ và quảng bá cho sản phẩm/dịch vụ mới của bạn ngay từ khi nó còn đang trong quá trình hoàn thiện, thì sao? Nếu bạn có thể chắc như đinh đóng cột rằng *bất cứ khi nào* – thật sự là bất cứ khi nào ấy – ra mắt một sản phẩm hay dịch vụ mới, nó sẽ không thất bại, thì sao?

Hãy quẳng hết mấy chữ "nếu" ấy đi.

Bởi bạn hoàn toàn có thể làm được.

Đây là một quy trình dễ hiểu. Không rườm rà rắc rối, không lắt léo phức tạp. Bạn chỉ cần để cộng đồng khách hàng trực tiếp tác động đến quá trình phát triển, ra mắt và tiếp thị sản phẩm/dịch vụ của mình. Đến cuối quá trình này, bạn sẽ có được sản phẩm mà khách hàng đã sẵn sàng đón nhận (vì họ góp sức tạo ra nó), và những bước còn lại sẽ tự diễn ra đâu vào đấy. Tôi gọi đó là "Chiến lược Người trong cuộc" vì nó cho phép khách hàng thâm nhập vào hoạt động nội bộ của công ty bạn, đồng thời cho phép bạn thâm nhập vào tâm trí của họ. Đây chính là hình thức đồng sáng tạo có hiệu quả nhất. Và cũng như mặt trời đảm nhận hầu hết trách nhiệm quan trọng giúp bí ngô (hay bất kỳ sự sống nào) có thể phát triển, cộng đồng tạo nên từ khách hàng, khách hàng tiềm năng, và các đơn vị cung ứng dịch vụ cho bạn, chính là ánh mặt trời cho doanh nghiệp của bạn – họ mang đến nguồn năng lượng cần thiết giúp doanh nghiệp của bạn phát triển liên tục.

Chiến lược Người trong cuộc không chỉ nhắm vào việc tiếp thị sản phẩm. Nó còn có vài lợi ích khác nữa:

- Nó khơi nguồn cho những đột phá trong quá trình phát triển sản phẩm: Khi liên hệ chặt chẽ hơn với nhu cầu, mong muốn và ý tưởng trong cộng đồng của mình, bạn sẽ tạo ra được các sản phẩm mà có lẽ bạn sẽ không thể nghĩ ra nếu không có những góp ý từ cộng đồng.
- Nó giúp bạn tiết kiệm tiền. Vì có thể dự đoán được kết quả kinh doanh của một sản phẩm/dịch vụ, bạn sẽ không tốn công phát triển và tiếp thị những thứ mà không ai muốn, hoặc sẽ biết cách chỉnh sửa sản phẩm/dịch vụ của mình cho đến khi khách hàng muốn mua nó.
- Nó định hình thương hiệu của bạn. Khi đã hiểu được cộng đồng của mình bằng cách để cho họ trở thành người trong cuộc, bạn cũng sẽ hiểu rõ hơn thương hiệu của mình có ý nghĩa như thế nào với họ – tại sao họ yêu thích bạn, họ nhìn thấy điều gì ở bạn, tại sao họ vẫn tiếp tục quay lại với bạn?
- Nó khơi dậy sự trung thành. Khi khách hàng tham gia vào quá trình tạo ra một sản phẩm/dịch vụ, họ cảm thấy được coi trọng. Và khi mọi người cảm thấy được coi trọng *nhờ có công ty của bạn,* họ sẽ trung thành với bạn trọn đời – hay ít nhất là cho tới khi họ không còn cảm thấy như thế nữa.
- Nó khuyến khích người khác tự nguyện quảng bá cho bạn. Như một điều tất yếu, những "người trong cuộc" sẽ quảng bá cho các sản phẩm/dịch vụ mà họ đã góp phần tạo ra. Những lời họ nói với bạn bè không còn là "Hãy xem *công ty này* đã làm ra một thứ có tuyệt không cơ chứ!" Chúng đã chuyển thành "Hãy xem tớ đã làm ra một thứ tuyệt vời chưa này!"

Tôi xin phép bổ sung một lưu ý cho cái "kế hoạch đơn giản" của mình: Nếu bạn không thực hiện *các phần còn lại* của Kế hoạch Bí ngô thì chiến lược này sẽ không đem lại hiệu quả. Thực ra, nó còn có thể thất bại hoàn toàn và khiến bạn điên đầu trong quá trình thực hiện. Nó có thể thất bại vì – và đây chính là *điểm mấu chốt,* các chiến hữu Kế hoạch Bí ngô của tôi ạ – nếu bạn vẫn đang cố gắng phục vụ mọi đối tượng khách hàng trên đời (thay vì chỉ quan tâm chăm sóc những khách hàng đầu bảng) nếu bạn vẫn đang ôm đồm mọi việc để rồi chẳng làm được việc gì ra hồn (thay vì tập trung nguồn lực vào một phân khúc thật hẹp rồi xây dựng đội ngũ xoay quanh nó); nếu bạn vẫn đang bám víu vào những hy vọng viển vông (thay vì tự gieo trồng hạt giống Atlantic Giant của chính mình), thì việc triển khai Chiến lược Người trong cuộc sẽ khiến bạn phải đứng trước rất nhiều ngã rẽ, mà tất cả đều dẫn đến một nơi duy nhất: Xứ sở của sự điên loạn, tức là nơi tập kết của những kẻ phá sản trên khắp thế giới.

Tôi biết những lời này rất khó nghe, nhưng chúng là sự thật. Khi bạn không làm đúng những việc cần làm, điều tồi tệ sẽ xảy ra. Vậy nên hãy hứa với tôi rằng bạn sẽ không sử dụng chiến lược này cho tới khi đã hoàn thành xuất sắc những bước khác của Kế hoạch Bí ngô.

Sử dụng nguồn lực của đám đông

Tôi đoán chắc rằng bạn đã biết rõ về việc sử dụng "nguồn lực đám đông"(*crowdsourcing*), nhưng nếu bạn chưa từng nghe nói đến cụm từ này, thì nó có nghĩa là tận dụng nguồn lực của một nhóm đông đảo những người ngoài cuộc (không phải nhân viên của bạn) để đạt được một mục đích nào đó, có thể là phát triển sản phẩm, triển khai một chiến lược mới, hay chỉ đơn giản là thực hiện một nhiệm vụ cụ thể. Bạn có thể sử dụng đám đông để thiết lập bản đồ của toàn vũ trụ và hàng tỉ thiên hà bên trong nó (Dự án GalaxyZoo), phát tán tin tức địa phương với tốc độ chóng mặt (Mạng xã hội Twitter), thực hiện nghiên cứu phức tạp về các loại dịch bệnh (Dự án Fold.It), và tập hợp nội dung để viết blog hoặc viết sách (như cuốn *Chuck Norris Cannot Be Stopped: 400 All-New Facts about the Man Who Knows Neither Fear nor Mercy*[34] (tạm dịch: Không thể ngăn cản Chuck Norris: 400 sự thật mới toe về người đàn ông chẳng biết sợ cũng chẳng biết nhân từ)... và các tác phẩm bất hủ khác).

Và bạn cũng có thể sử dụng đám đông để gây dựng một công ty trị giá hơn 30 triệu đô-la. Công ty Threadless chuyên kinh doanh áo thun chính là một ví dụ nổi tiếng về thành công trong việc sử dụng nguồn lực của đám đông. Bắt đầu hoạt động từ năm 2000 với 1.000 đô-la tiền vốn, Threadless cho phép người mua sản phẩm của họ (khách hàng) được tự tay thiết kế những sản phẩm ấy.

Threadless đề nghị các nhà thiết kế tự sáng tạo các mẫu áo thun, rồi một trong số đó sẽ được chọn để sản xuất thành chiếc áo tiếp theo của công ty này. Kết quả là có cả một đám đông phấn khích muốn được tạo ra sản phẩm tuyệt vời tiếp theo mà chính mình sẽ mua. Còn người chiến thắng trong cuộc thi chọn mẫu áo thun thì sao? À, cô nàng ấy sẽ trở thành khách hàng trung thành trọn đời. Khi mọi người hỏi: "Ê, cậu mua cái áo thun sành điệu này ở đâu thế?" cô ấy sẽ nói: "Mua á? Tớ làm ra nó đấy!" Và bạn biết đấy, việc này đã đem đến cho cô ấy một vị thế đặc biệt – người quảng bá mẫu áo này (cùng công ty Threadless) khắp nơi trong thành phố... trên cả blog Tumblr và Facebook... và cả Twitter của cô ấy. Một khi người ta đã tham gia vào quá trình phát triển một sản phẩm hay

dịch vụ mới, họ sẽ trung thành với nó và muốn quảng bá nó. Thực tế là họ không thể cưỡng lại việc này. Họ muốn cả thế giới biết rằng họ đã tham gia vào quá trình sáng tạo nên một thứ mới mẻ; họ có mối liên hệ với một công ty vốn đã rất tuyệt vời trong mắt họ.

Threadless đã có được doanh thu và lợi nhuận khủng nhờ sử dụng nguồn lực đám đông. Khi họ ra mắt mẫu áo thun mới, nó nhanh chóng cháy hàng. Lần gần đây nhất bạn bán hết sạch hàng là khi nào? Lần gần đây nhất lịch trình của bạn được đặt kín là khi nào?

Vẫn biết nguồn lực đám đông là một công cụ có hiệu quả tuyệt vời để gây dựng lòng trung thành của khách hàng và thúc đẩy họ nhiệt tình tham gia vào quá trình tiếp thị cho sản phẩm/dịch vụ của bạn, nhưng Chiến lược Người trong cuộc mới thực sự mang đến thành công. Điểm khác biệt nằm ở khả năng dự đoán. Khi bạn sử dụng nguồn lực đám đông để triển khai một sản phẩm/dịch vụ, bạn sẽ không thể biết chắc liệu chiến dịch của mình sẽ tỏa sáng huy hoàng hay le lói rồi tắt lịm, bởi đâu phải lúc nào bạn cũng để "đám đông" kia tham gia vào giai đoạn hình thành ý tưởng ban đầu.

Chiến lược Người trong cuộc giúp bạn đo lường phản hồi của khách hàng, ngay từ bước khởi đầu cho đến từng giai đoạn xuyên suốt quá trình triển khai. Và vì những phản hồi ở bước khởi đầu chính là dấu hiệu rõ rệt cho thấy những gì sẽ xảy ra, nên bạn sẽ biết một sản phẩm/dịch vụ sẽ thành công hay thất bại trước khi tốn công phát triển nó. Bạn sẽ biết, vì những lời đầu tiên mà bạn nói không phải là: "Hãy tiến hành đi và gửi cho chúng tôi những mẫu thiết kế (ý tưởng) tốt nhất của các bạn." mà là: "Tôi có ý tưởng X này. Bạn thấy nó thú vị không?"

Đây là một sự khác biệt giản đơn nhưng sẽ làm thay đổi mọi thứ, bởi nó dự báo thành công hay thất bại của bạn. Một câu trả lời "Không" sẽ cho bạn biết rằng mọi người không muốn mua thứ mà bạn định cung cấp. Thật hụt hẫng, nhưng ít nhất thì bạn cũng được biết, phải không nào? Ít nhất thì bạn cũng không phải đổ mồ hôi sôi nước mắt để tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ mới mà sẽ chẳng ai thèm mua. Chỉ cần hỏi mọi người xem họ có hứng thú với thứ mà bạn đang định cung cấp không trước khi bạn thực sự đầu tư phát triển nó, thế là bạn đã tiết kiệm được cả đống thời gian, tiền bạc và công sức.

Nếu không nhận được câu trả lời, bạn nên xác định rằng sự im lặng đó sẽ dẫn tới một tương lai im ắng. Nếu khách hàng chủ chốt

của bạn không phản hồi ngay lập tức, thì đó là một dấu hiệu rõ ràng rằng bạn sẽ không bán được hàng, và bạn chưa đủ gần gũi với cộng đồng của mình. Nếu không có nổi một nhóm nhỏ khách hàng hứng thú với sản phẩm/dịch vụ của mình, thì đó là tín hiệu vô cùng rõ rệt rằng bạn chưa canh tác đúng phương pháp trên mảnh vườn bí ngô của mình. Còn một tập hợp những câu trả lời rằng: "Có, tôi thấy hứng thú!" cho thấy bạn đang hướng tới thành công.

Sau khi đã thử triển khai câu hỏi dự báo một vài lần – và tỉ mỉ ghi nhận phản hồi của khách hàng – bạn sẽ dự đoán được doanh số chung cuộc của mình. Chiến lược Người trong cuộc sẽ thật sự thay đổi cuộc sống của bạn – và giúp bạn phát triển thêm nữa, thêm mãi. Tại sao?

Có một lý do là nếu có thể dự đoán số người sẽ mua thứ mà bạn định bán, bạn sẽ không phải xây dựng, sản xuất, đặt hàng, hay mua sắm nhiều hơn mức cần thiết. Không còn những thùng các-tông méo mó chất đầy hàng tồn của năm ngoái. Không còn lãng phí thời gian làm việc để thiết kế một dịch vụ mới mà sẽ chẳng ai muốn dùng. Không còn phải tiêu những đồng tiền vay mượn để tạo ra thứ mà chẳng ai muốn mua.

Khi mọi người phản hồi tích cực với thứ mà bạn định cung cấp, họ sẽ bị thu hút ngay từ đầu. Vậy nên, khi bạn từng bước triển khai Chiến lược Người trong cuộc, họ sẽ đồng hành cùng bạn, và cuối cùng sẽ mua thứ mà họ đã nói là muốn mua, ngay khi nó vừa được chào bán. Vậy là giờ đây, bạn đã có sẵn doanh số, mà gần như chẳng mất tiền tiếp thị.

Thêm nữa, khi mọi người tham gia hỗ trợ bạn phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, nếu bạn thể hiện sự tôn trọng với ý kiến của họ, họ sẽ nỗ lực cho kết quả cuối cùng, đến mức sẽ quảng bá cho sản phẩm/dịch vụ mới của bạn – ngay cả khi bạn chưa từng nhờ họ làm điều đó! Vậy là, bạn đã có sẵn một đội ngũ quảng cáo cho cả thế giới biết về sản phẩm sắp ra mắt của mình... miễn phí!

Vì đã có Danh sách điều ước, bạn có thể cải thiện thêm dự báo bước đầu bằng cách hỏi khách hàng: "Để đáp lại mong ước (hoặc than phiền, hoặc mối quan tâm, hoặc nỗi bức xúc) của ông, tôi đang thiết kế sản phẩm X. Nó có phù hợp với ông không? Ông có hứng thú với nó không?" Giờ thì bạn đã thực sự trao cho khách hàng quyền quyết định, bởi họ chính là khởi nguồn cho ý tưởng này. Và để tôi nói bạn nghe, trở thành khởi nguồn cảm hứng cho sự tìm tòi cải tiến của người khác là một cảm giác tuyệt vời khó

cưỡng đối với hầu hết mọi người – nó giống như chất gây nghiện vậy! Có điều nếu bạn nghiện cảm giác ấy, nó không hủy hoại đời bạn. Một sự khác biệt thật tinh tế.

Bạn có đang nhún nhảy không yên? Đầu óc bạn có đang đầy ắp những cơ hội mở ra phía trước? Bạn có đang bắt đầu nhận ra phương pháp tiếp thị này sẽ thực sự giúp mình giành được chức vô địch?

Tuyệt vời!

Một cộng đồng cuồng nhiệt

Dù chỉ có nhà xưởng giản đơn và số lượng nhân viên ít ỏi, nhưng Paul Scheiter ở Hedgehog Leatherworks vẫn là một quả bí ngô khổng lồ vô địch trong phân khúc của mình. Paul chuyên làm bao da thủ công cao cấp cho các loại dao đi rừng, dao đi săn, dao tác chiến và bán chúng qua mạng Internet. Khách hàng của anh là những người thích thử thách bản thân trong điều kiện khắc nghiệt. Họ thường vào rừng và ở trong đó hàng tuần liền mà chẳng mang theo gì ngoài một con dao (và một bao da nhãn hiệu Hedgehog). Khi quyết định trở về với thế giới văn minh, họ mặc bộ quần áo tự chế từ vỏ cây và ngậm trong miệng mắt của rắn đuôi chuông như thể chúng là mấy viên kẹo cao su. Họ đòi hỏi những dụng cụ tốt nhất và chắc chắn, họ không dùng mấy con dao Swiss Army đa dụng mà bố bạn hay dùng. Tính đến nay, tôi đã đầu tư vào Hedgehog được 5 năm, và học hỏi được rất nhiều về cơ chế hoạt động của gã khổng lồ làm bao da này.

Paul đã áp dụng rất thành công Chiến lược Người trong cuộc. Khách hàng của anh hưởng lợi. Công ty của anh hưởng lợi. Anh hưởng lợi. Tất cả là nhờ anh đã thực lòng muốn kết nối với những người ưa thử thách trong điều kiện khắc nghiệt, để tìm hiểu chính xác những gì họ mong muốn ở các sản phẩm mới. Khi Paul chuẩn bị thiết kế một bao da mới, anh sẽ quay các đoạn phim, tổ chức thảo luận trực tuyến, hoặc gửi e-mail để liên lạc với một cộng đồng rất thân thiết gồm hơn 10.000 thành viên, và hỏi xem họ muốn gì. Anh sẽ nói: "Tôi đang chuẩn bị thiết kế một bao da mới – tôi nên làm bao da cho loại dao nào đây?" Anh không cần phải đoán xem mình nên làm sản phẩm gì tiếp theo. Những nhóm người cùng chung sở thích sẽ không bao giờ cho anh chỉ dẫn sai, và anh sẽ không phải băn khoăn xem có bán được sản phẩm mới hay không. Toàn bộ cộng đồng của Paul đều nói cho anh biết chính xác thứ họ muốn, vậy là anh cũng biết được chính xác thứ họ sẽ mua.

Sau khi tổng hợp các phản hồi, anh kiểm tra để chắc chắn mình có thể làm được bao da cho loại dao mà họ chọn, rồi thông báo cho cộng đồng biết. “Đa số mọi người trong cộng đồng của chúng ta muốn tôi làm bao da cho loại dao này, vậy thì tiến hành thôi. Tôi rất mong nhận được góp ý của các bạn trong quá trình thực hiện.”

Giờ đây, ngay cả những người từng yêu cầu Paul thiết kế bao da cho các loại dao khác cũng muốn giúp anh phát triển bao da cho chiếc dao được chọn, vì rõ ràng anh đã tiếp nhận và suy xét rất kỹ lưỡng ý kiến đóng góp của họ. Trong khi thiết kế, Paul để cả cộng đồng cùng tham gia bằng cách chia sẻ hình ảnh về quá trình làm việc của anh: các đoạn phim và những bức thư mô tả thật chi tiết, gửi tặng các sản phẩm mẫu và tổ chức thảo luận trực tuyến với những người nỗ lực đóng góp cho kết quả cuối cùng. Dù ban đầu bạn có thờ ơ, thì với niềm thích thú khi theo dõi từng bước hình thành sản phẩm, bạn cũng sẽ bị cuốn vào quá trình đó.

Một điểm cộng nữa – và cũng là lý do thực sự khiến Paul sử dụng Chiến lược Người trong cuộc – là anh ấy sẽ thu được những phản hồi ngay tức khắc cùng các ý tưởng tuyệt vời, từ đó khai thác được sức mạnh của “trí tuệ cộng đồng”. Anh hợp tác với khách hàng, những người trực tiếp sử dụng sản phẩm, để tạo nên những thứ độc đáo mà nếu chỉ có một mình, anh sẽ không thể tạo ra được. Paul đã tìm ra phương pháp tối ưu để phục vụ những khách hàng tốt nhất một cách tốt nhất, trực tiếp trong từng thao tác của công việc.

Khi sẵn sàng bán một loại bao da, Paul sẽ dành cho những người đã giúp mình phát triển nó (đồng thời là những người không thể chờ đợi cái ngày được chạm vào nó) quyền đặt mua trước, rồi vài tháng sau, hay thậm chí một năm sau, mới chào bán đại trà. Với quy trình này, Paul có thể dự đoán sẽ bán được bao nhiêu bao da cho cộng đồng của mình, với sai số rất nhỏ. Và kinh nghiệm của bản thân cũng cho phép anh dự đoán, với độ chính xác đáng kinh ngạc, mình sẽ bán được bao nhiêu bao da cho khách hàng đại trà.

Và bởi khách hàng cũng chính là những người đồng sản xuất, nên họ sẽ hết mình quảng bá cho những chiếc bao da này. Họ cảm thấy mình gắn bó với sản phẩm của Paul, với Paul và với Hedgehog Leatherworks đến mức chỉ cần gợi chuyện chút thôi là họ có thể thao thao bất tuyệt về công ty của anh ngay lập tức. Họ là những tín đồ trung thành với Hedgehog, đang trên đường truyền bá và thuyết phục những người thích phiêu lưu mạo hiểm khác nhập hội.

Trình tự chuẩn

Khi triển khai một sản phẩm hay dịch vụ mới, tôi luôn tuân theo một trình tự cố định. Nó cũng không quá khác biệt so với trình tự triển khai sản phẩm của những chuyên gia tiếp thị thành công ngày nay – ngoại trừ một điểm mấu chốt: câu hỏi dự báo. Tôi có thể tự tin nói rằng, khi tuân theo trình tự này thật nghiêm ngặt, cùng với sự tham gia của cộng đồng khách hàng và những người quan tâm tới tôi, thì nó luôn có tác dụng. Luôn là vậy. Mà tại sao nó lại không có tác dụng cơ chứ? Tôi đang cung cấp cho cộng đồng đúng thứ mà họ yêu cầu, thì tại sao họ lại không muốn mua nó cơ chứ?

Trình tự của tôi là thế này:

1.Dự báo. Hãy hỏi các khách hàng hiện có, khách hàng tiềm năng, và những người hâm mộ hoặc quan tâm dõi theo bạn, xem liệu họ có hứng thú với sản phẩm/dịch vụ mới của bạn không. Hãy theo dõi số lượng phản hồi (trong mối tương quan với với số người mà bạn hỏi). Hãy đặc biệt chú trọng vào phản hồi của khách hàng đầu bảng, thay vì chú ý tới những người lớn giọng. Những người từng mua hàng trong quá khứ có xu hướng sẽ quay lại mua tiếp. Hãy duy trì cuộc nói chuyện bằng cách gợi ra những ý tưởng từ Danh sách điều ước của khách hàng.

2. Cảm ơn. Hãy cảm ơn phản hồi của mọi người trong cộng đồng, dù đó là câu trả lời "Có", "Không" hay "Có thể". Chỉ cần mọi người quan tâm và phản hồi thôi cũng đáng quý lắm rồi. Bởi vậy, bạn phải bày tỏ lòng biết ơn. Ngay cả khi họ nói: "Đây là ý tưởng ngu ngốc nhất mà tôi từng nghe", hãy gửi e-mail cho họ và nói: "Xin cảm ơn quý khách rất nhiều vì đã đưa ra ý kiến rất thật lòng, điều này chắc chắn sẽ giúp tôi có được định hướng đúng đắn."

3. Công bố. Nếu cảm thấy hài lòng vì đã có đủ những phản hồi "Có" để tiến hành bước tiếp theo, hãy nói cho cộng đồng của bạn biết rằng bạn sẽ tiến hành hiện thực hóa sản phẩm mới, vì đã có đủ số người muốn sở hữu nó. Việc này sẽ thu hút sự quan tâm của những người từng phản hồi "Không", vì theo lẽ tự nhiên, họ sẽ tò mò muốn biết thứ mà đa số mọi người muốn là gì. Việc này cũng giống như nghi thức vỗ tay khi đi xem kịch – có thể bạn chẳng thấy muốn đứng dậy vỗ tay vào cuối vở kịch dài lê thê mãi không hết, nhưng khi mọi người đều đứng dậy, bạn cũng đứng lên theo và vỗ tay hết mình. Xu hướng tự nhiên của con người là để cho bản thân bị số đông thuyết phục.

4. Thu hút. Bằng mọi cách có thể, hãy kêu gọi cộng đồng của bạn tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm/dịch vụ mới. Hãy khiến họ luôn quan tâm đóng góp cho kết quả cuối cùng, bằng cách định kỳ cung cấp cho họ thông tin cập nhật và mời họ góp ý. Hãy để họ tham gia càng nhiều càng tốt. Paul đã làm rất tốt chuyện này. Và cả John Green cũng vậy – anh là một trong những tác giả viết tiểu thuyết người lớn ăn khách nhất theo bình chọn của thời báo New York Times, nổi tiếng với hai cuốn Looking for Alaska (tạm dịch: Tìm kiếm Alaska) và Paper Towns (tạm dịch: Những thị trấn giấy). Anh luôn khiến người hâm mộ (cộng đồng Nerdfighters – các Chiến binh mọt sách) hào hứng với các tác phẩm mới, bằng cách viết blog hay đăng những đoạn phim mà trong đó thỉnh thoảng anh sẽ đọc vài đoạn văn trong bản thảo của mình. Ngay khi cuốn sách mới vừa được cho phép đặt mua sớm, các chiến binh mọt sách sẽ ồ ạt kéo đến.

5. Đòi hỏi. Hãy yêu cầu mọi người bỏ ra một khoản đầu tư nhỏ dưới dạng tiền đặt cọc để họ có đủ quyết tâm gắn bó với quá trình này. Hãy yêu cầu cộng đồng của bạn chi tiền để chứng minh lời nói của họ. Ví dụ, Paul nhận 25 đô-la tiền đặt cọc không hoàn lại từ những ai nói rằng họ muốn là người đầu tiên được mua loại bao da sắp xuất xưởng. Paul giải thích một cách rất thực tế rằng việc này giúp anh tính được số lượng sản phẩm cần làm, trước khi anh đặt mua nguyên vật liệu. Họ hiểu điều đó, và vui vẻ chi tiền.

6. Hạn chế. Khi bạn ra mắt sản phẩm/dịch vụ mới, hãy cung cấp nó với số lượng hạn chế, trong một khoảng thời gian hạn chế. Và bằng mọi hình thức, hãy chỉ cung cấp nó cho những ai đã góp công giúp bạn tạo ra nó. Họ sẽ cảm thấy thêm phần đặc biệt. Và sự hạn chế sẽ thôi thúc mọi người. Nó sẽ khiến việc mua sản phẩm của bạn – thứ mà họ đã góp công thực hiện – trở thành một vấn đề cấp bách. Sự hạn chế sẽ có tác dụng. Càng hạn chế số lượng và thời gian, thì càng có nhiều khả năng là mọi người sẽ quyết định mua nó. Threadless chỉ sản xuất một số lượng áo thun hạn chế. Đó là một phần lý do khiến tất cả mọi người đều muốn mua chiếc áo mới của họ thật nhanh.

7. Hoàn thành vượt mức. Có một rủi ro khi sử dụng Chiến lược Người trong cuộc là mọi người tham gia quá nhiều vào quá trình tạo ra sản phẩm, nên họ biết chính xác thứ mà mình sẽ nhận được. Họ vẫn muốn có nó nhưng khi nhận được lại hơi thất vọng. Cũng giống như khi tôi tiết lộ cho bạn biết về mọi món quà sinh nhật mà bạn sẽ được tặng vào hôm trước sinh nhật của bạn... thật cụt hứng. Vậy nên, điều mấu chốt ở đây là hãy mang đến cho họ thêm một thứ gì đó ngoài dự kiến. Bất ngờ đôi lúc cũng tốt.

8. Theo dõi. Xin nhắc lại một lần nữa, khả năng dự đoán chính là cái hay của Chiến lược Người trong cuộc so với việc chỉ đơn thuần sử dụng nguồn lực đám đông, nhưng bạn sẽ chẳng dự đoán được gì hết nếu không đo đếm phản hồi của khách hàng. Hãy theo dõi các số liệu của bạn.

Lèo lái con thuyền

Chiến lược Người trong cuộc hiệu quả đến kinh ngạc. Nhưng hãy nhớ, bạn vẫn phải lèo lái doanh nghiệp theo đúng định hướng của mình. Bạn không thể để khách hàng điều khiển mọi bước đi và quyết định của bạn như thể doanh nghiệp của bạn là một con thuyền vô hướng, còn họ là người nắm toàn quyền thay đổi kết quả của mọi quyết định.

Khách hàng chỉ nghĩ về những gì họ muốn. Họ không nghĩ tới những chi phí cố định, nguồn lực, giá trị thương hiệu và kế hoạch dài hạn của bạn. Là một doanh nhân, bạn phải hiểu khách hàng muốn gì, nhưng nếu cơ sở hạ tầng không cho phép bạn đáp ứng yêu cầu của họ – nếu họ không nằm trong Hồng tâm của bạn – bạn phải hủy bỏ hoặc điều chỉnh kế hoạch đó sao cho phù hợp với doanh nghiệp của mình. Như trường hợp của Paul Scheiter, nếu không thể đảm bảo chất lượng cho bao da thượng hạng cho loại dao mà cộng đồng của anh muốn có, anh sẽ không thực hiện nó.

Hãy mời gọi khách hàng tham gia xây dựng sản phẩm/dịch vụ tiếp theo của bạn để khảo sát mức độ hứng thú và hạn chế rủi ro. Hãy khuyến khích họ đóng góp mồ hôi công sức vào đợt chào bán tiếp theo, để họ có thêm hứng thú mua hàng và giúp bạn tiếp thị. Nhưng phải nhớ rằng: Bạn là thuyền trưởng. Còn họ là cơn gió thổi căng cánh buồm của bạn.

Nếu khách hàng muốn một thứ quá to tát thì sao? Nếu họ muốn bạn cung cấp thứ gì đó nằm ngoài khả năng của bạn thì sao? Khi ấy, bạn có hai lựa chọn. Bạn có thể nói với họ rằng dự án mà họ mong muốn sẽ không được hiện thực hóa trong thời gian tới, và rằng bạn sẽ tiến hành dự án đứng thứ hai trong danh sách bầu chọn, hoặc bạn có thể nhờ cộng đồng của mình đưa ra giải pháp. Hãy tập hợp một nhóm những người giỏi nhất và nhiệt huyết nhất trong cộng đồng để giúp bạn xác định phương pháp và định hướng. Ai mà biết được, có khi trong số này lại có một thiên tài có thể giúp bạn thiết kế ý tưởng "ngoài tầm với" kia.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Lên lịch trình.* Trước khi thực hiện, hãy lên lịch trình từng bước, để trong trường hợp nhận được phản hồi tích cực về ý tưởng mới của mình, bạn sẽ có đủ thời gian để đáp lại niềm hứng thú của mọi người, phát triển sản phẩm và đưa nó ra thị trường. Bạn sẽ không muốn để mọi người hào hứng và quan tâm đến ý tưởng về sản phẩm/dịch vụ mới của mình, rồi bắt họ chờ dài cổ.

2. *Nghe ngóng tình hình.* Hãy bắt đầu từ câu hỏi dự báo, một câu hỏi đơn giản giúp bạn xác định mức độ hứng thú của mọi người với ý tưởng của mình. Hãy gửi câu hỏi đó qua e-mail, đăng lên trang Facebook cá nhân, cập nhật trên Twitter và hỏi trực tiếp khách hàng khi họ tới gặp bạn.

3. *Hãy xác định cách tiếp cận và tương tác với những người đồng hành.* Bạn có định quay một đoạn phim để chia sẻ tiến độ công việc? Bạn có định đăng thông tin cập nhật lên blog của mình? Bạn có định thành lập một nhóm nhỏ và gặp gỡ hằng tuần để trao đổi ý tưởng? Bạn có định tin cập nhật mỗi ngày trên Twitter? Hãy quyết định trước, sao cho bạn có thể sẵn sàng làm thêm những việc đó để duy trì sự gắn kết với những người đồng hành của mình.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Dịch vụ y tế

Giả sử bạn đang sở hữu và điều hành một nhà dưỡng lão. Hãy đặt khay thức ăn xuống, đi qua phòng xem tivi và ngồi vào văn phòng của bạn. Đã đến lúc áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào doanh nghiệp của bạn.

Trong tất cả các nhà dưỡng lão thuộc phạm vi bán kính 160km, nhà dưỡng lão của bạn là nơi mang lại cảm giác ấm cúng, thân quen nhất. Vấn đề duy nhất là bạn có rất nhiều giường trống. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh của bạn, với những tòa nhà lớn, lạnh lẽo và vô cảm lại quá tải. Bạn thử đăng tin quảng cáo trên truyền hình nhưng tình hình chẳng khá khẩm hơn. Vì một lý do nào đó, hầu hết các cụ già và người giám hộ của họ vẫn đang kéo đến chỗ các đối thủ của bạn.

Bạn xác định khách hàng đầu bảng: những cụ già ít khi than phiền, luôn thanh toán đúng hạn và có nhiều hơn một người thân cùng ở trong khu nhà của bạn. Khi phỏng vấn các khách hàng đầu bảng – những cư dân trong nhà dưỡng lão và người thân của họ –

để tìm hiểu nỗi bức xúc lớn nhất của họ đối với ngành dịch vụ của bạn, thì chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi họ không thích cảm giác công nghiệp tại những cơ sở lớn. Họ thích không khí thư thả, bình dị trong nhà dưỡng lão của bạn. Những chi tiết trang trí ấm cúng, cách nhân viên đối xử với mọi người như người thân, và khu phục vụ đồ ăn không hề giống với các quán ăn công nghiệp, mà có những chiếc bàn tròn thật rộng và các bữa ăn có phong cách giống như ở nhà.

Nhưng có một vấn đề "nhỏ": Các khách hàng đầu bảng đang bức xúc vì giờ thăm hỏi bị hạn chế và bãi đỗ xe thì siêu nhỏ. Họ muốn gắn bó gần gũi hơn với người thân mà không cần phải chờ tới dịp ghé thăm. Điều này khiến cơ sở của bạn có vẻ rất giống một bệnh viện.

Và bãi đỗ xe nhỏ xíu buộc mọi người phải đỗ xe tại quán cà phê cách đó gần một cây số khi họ tới thăm. Nhiều gia đình đã hủy kế hoạch đến thăm ông nội hay bà ngoại bởi họ không thể kiếm được chỗ trong bãi đỗ xe của bạn.

Bạn nói chuyện với đội ngũ của mình và thảo ra một giải pháp cho vấn đề này. Bạn trình bày ý tưởng tới các khách hàng đầu bảng, để ghi nhận phản ứng của họ, và điều chỉnh kế hoạch dựa trên những ý kiến mà họ đóng góp. Bạn quyết định mua năm chiếc máy tính và thuê một sinh viên tới hướng dẫn các cư dân cao tuổi sử dụng e-mail, Facebook và liên lạc với người thân hằng ngày qua Skype. Bạn tiếp nhận các tình nguyện viên tới giao lưu với các cư dân và giúp họ viết thư tay cho người thân. Bạn tổ chức các buổi quay phim và đăng tải trực tiếp lên Livestream.com hoặc một kênh YouTube bảo mật – đồng thời vẫn đảm bảo được không khí "như ở nhà" trong cơ sở của bạn. Bạn cũng quyết định kéo dài thời gian thăm hỏi thêm 4 tiếng mỗi ngày. Như vậy thì bạn sẽ mất thêm chi phí nhân sự nhưng khách hàng không hài lòng còn gây ra thiệt hại lớn hơn rất nhiều.

Tiếp theo, bạn xử lý vấn đề đỗ xe. Bạn không thể mở rộng hay sửa bãi đỗ xe nhưng có thể đăng ký đỗ nhờ xe ở tòa nhà kế bên. Tất cả các cư dân trong nhà dưỡng lão và người thân của họ đều rất vui vì bạn đã giúp họ kết nối với nhau dễ dàng hơn. Bạn nhận thấy cư dân của mình đã vui vẻ hơn, thư thái hơn, thoải mái hơn và nói chuyện với nhau thường xuyên hơn. Một tờ báo địa phương viết bài về bạn, rồi bài báo đó được đăng trên tất cả các báo trong vùng. Bạn bắt đầu nhận được những cuộc gọi từ các gia đình có ý định chuyển người thân yêu của họ tới cơ sở của bạn. Chỉ trong vài tháng, gian nhà trống chỗ của bạn đã được các khách hàng

mới lấp đầy.

Tiếp theo, bạn gọi cho các khách hàng đầu bảng và hỏi liệu họ có thể giới thiệu cho bạn những nhà cung ứng dịch vụ khác mà họ đang sử dụng để chăm sóc người thân. Họ cho bạn tên của một vài chuyên viên quản lý tài sản, giám hộ y tế và tư vấn bảo hiểm. Khi gặp gỡ từng người và hỏi xem bạn có thể giúp họ điều gì để họ phục vụ được khách hàng tốt hơn, họ rất hào hứng và muốn biết thêm về cơ sở của bạn. Bạn giải thích mục tiêu của mình, và kể cho họ nghe về những đổi mới của bạn. Thì ra, họ cũng đang tìm cách giao tiếp tốt hơn với các cụ cao tuổi đang sống trong nhà dưỡng lão và cả gia đình của các cụ, nên bạn đề xuất rằng họ có thể tổ chức những buổi gặp gỡ các cụ và người thân của các cụ thông qua Skype, với sự trợ giúp từ nhân viên của bạn.

Chẳng bao lâu sau, không chỉ các cư dân trong nhà dưỡng lão và gia đình họ đều vui vẻ, mà bạn cũng chiếm được cảm tình của các nhà cung ứng – những người đang làm việc với rất nhiều khách hàng có nhu cầu tìm kiếm cơ sở dưỡng lão. Các nhà cung ứng này sẽ liên tục giới thiệu thêm khách hàng cho bạn. Chỉ trong một năm, các nhà đầu tư đã tiếp cận bạn với đề nghị xây thêm những cơ sở tương tự tại các vùng khác của bang. Tiếng lành về bạn được đồn xa. Bạn đã thấy chỉ cần biết giải quyết vấn đề một chút thôi là có tác dụng đến thế nào chưa?

Chương 10
TO LỚN VÀ KHỎE MẠNH

Hãy cùng nhìn lại con đường khiến tôi trở thành một người thực hành Kế hoạch Bí ngô. Ông Frank, cố vấn của tôi, đã khiến tôi sợ chết khiếp với câu chuyện về "lão già nhu nhược, hèn kém đến thảm hại", một bài báo về bí ngô khổng lồ đã thôi thúc tôi khởi sự, và rồi tôi đã sử dụng các phương pháp trồng trọt bí ngô để phát triển doanh nghiệp của mình. Cũng giống như một quả bí ngô siêu khủng, khi được tôi cắm rễ, doanh nghiệp của tôi đã phát triển rực rỡ.

Chỉ sau hai năm, Olmec đã có thêm 75 khách hàng đầu bảng mới, những người phù hợp với công ty của tôi đến mức họ thực sự đã tạo thành một nhóm người cùng chung sở thích. Tôi đã gây dựng nên một quả bí ngô khổng lồ bằng cách nào? Tôi đã làm việc đó thông qua một quá trình mà tôi gọi là "khai thác các nhà cung ứng".

Chiêu thức này có tác dụng tốt đến mức tôi nghĩ là bạn sẽ yêu thích nó. Trước khi tôi nói cho bạn biết về chiêu thức tuyệt diệu này, bạn phải hiểu rằng chiến lược này sẽ vô tác dụng nếu bạn không thực hiện những gì mà tôi đã vạch ra trong cuốn sách này. Kế hoạch Bí ngô là một chiến lược tiến triển dần theo từng bước, bước sau được xây dựng trên nền tảng của bước trước đó. Nó là một tiến trình – đầu tiên, bạn phải có gốc rễ chắc khỏe, sau đó bạn phải liên tục chú ý nhổ cỏ dại, và việc tiếp theo... là tưới nước đều đặn. Vì vậy, nếu vẫn chưa làm các bước đó, xin hãy quay lại và thực hiện những việc từ Chương 1 đến Chương 9, trước khi triển khai bước này. Nếu không, chiến lược này chỉ là đồ bỏ đi.

Khai thác các nhà cung ứng

Tôi bắt đầu chiến lược này từ thời còn làm ở Olmec, sau khi triển

khai phiên bản sơ khai của Kế hoạch Bí ngô. Mọi thứ đang dần tiến triển. Thực tế là mọi thứ đang *tốt đẹp.* Chúng tôi có thêm tiền, bớt đi căng thẳng, quan hệ tốt hơn với khách hàng, và không còn khách hàng tồi tệ nào kìm hãm sự phát triển. Nhưng, dù lão già hèn kém, thảm hại đã không còn nhỏ dãi lên vai tôi và chế giễu từng bước đi của tôi, lão vẫn thi thoảng xuất hiện trong những giấc mơ. Có thể phần nào đó trong tôi vẫn băn khoăn không biết liệu có lúc nào mọi thứ sẽ lại đâu vào đấy, và doanh nghiệp của tôi sẽ một lần nữa trở về tình cảnh tệ hại.

Tôi nhìn lại danh sách khách hàng và để ý thấy các quỹ đầu cơ[35] đang đóng góp hơn 30% doanh thu hằng năm của chúng tôi, và chúng tôi mới chỉ có một vài khách hàng như vậy, trong khi các khách hàng còn lại thì phân bổ trong rất nhiều ngành khác nhau. Tôi nhớ lại quy tắc 80/20 và nhận thấy chúng tôi cần phải thu hẹp phạm vi tập trung nguồn lực. Chúng tôi quyết định thay đổi nhãn mác, và trở thành những chuyên gia công nghệ dành cho các quỹ đầu cơ. Chúng tôi chuyển hướng tập trung, đổi lại thông điệp và thương hiệu để phục vụ riêng cho nhóm khách hàng này. Chúng tôi không còn là mấy anh "thợ sửa máy tính" cạnh tranh với hàng trăm "thợ sửa máy tính" khác nữa, trên thị trường giờ đây, chúng tôi chỉ có hai đối thủ cạnh tranh... trên cả nước.

Vấn đề duy nhất là tôi vẫn chưa nghĩ ra cách thu hút được thêm khách hàng đầu bảng. Tôi biết họ sẽ không tự nhiên xuất hiện như phép màu. Phương pháp "gõ cửa từng nhà" trước đây quá tốn công cũng như chẳng đem lại kết quả. Chỉ còn lại việc ngồi chờ các khách hàng đầu bảng giới thiệu cho tôi những khách hàng đầu bảng tiềm năng mà thôi.

Rồi một ngày, đầu tôi nảy ra một ý tưởng. "Nếu khách hàng đầu bảng hiểu tôi thì ắt hẳn họ cũng có mối quan hệ tương tự với các nhà cung ứng khác. Và các nhà cung ứng này chắc cũng có mối quan hệ tương tự với những khách hàng đầu bảng của họ. Cũng giống như tôi có nhóm 10 khách hàng ưa thích nhất và tuyệt vời nhất, các nhà cung ứng này cũng có nhóm 10 của họ. Và, thật tuyệt, nhà cung ứng này và tôi đã có sẵn một điểm chung... cả hai cùng đang phục vụ khách hàng đầu bảng của tôi. Nhờ điểm chung này, có lẽ tôi sẽ dễ dàng hẹn gặp các nhà cung ứng cũng như tiếp cận những khách hàng đầu bảng của họ."

Thôi được rồi, có lẽ tôi đã không suy nghĩ tỉ mỉ đến thế, nhưng bản năng đã mách bảo tôi rằng các nhà cung ứng khác của khách hàng đầu bảng của tôi có thể sở hữu một nguồn khách hàng mới mà mình chưa khai thác.

Trong quá khứ, tôi từng hết sức tin tưởng vào nguyên lý "giới thiệu": Cứ thực hiện công việc thật tốt, và sau khi hoàn thành, hãy hỏi khách hàng: "Ông có hài lòng với sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi không ạ?" Nếu câu trả lời là "Có", tôi sẽ tiếp tục đề nghị: "Ông có bạn bè hay người quen nào cần tới sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi không ạ?" Rồi ngồi chờ những lời giới thiệu.

Ít nhất thì về lý thuyết là vậy.

Trong trường hợp của tôi (và tôi cá là trong cả trường hợp của bạn nữa), hiện thực khác xa với mong đợi. Việc đề nghị khách hàng giới thiệu sẽ gây ra sự khó chịu với những người liên quan, và thay vì kết thúc công việc với một lời "cảm ơn" chân thành, tôi lại đang đòi hỏi khách hàng nhiều thêm nữa, thật là khó xử.

Hãy đặt mình vào vị trí của khách hàng. Bạn đang nhờ họ làm giúp một việc (sau khi họ đã cho bạn một ân huệ thật lớn lao là mua hàng của bạn) và điều bạn nhờ có nguy cơ sẽ khiến họ phải chịu thiệt. Nếu họ giới thiệu cho bạn một ai khác, bạn sẽ có ít thời gian rảnh hơn để phục vụ họ trong tương lai. Hoặc, họ đã bỏ tiền túi ra để bạn học được những kiến thức mới trong quá trình làm việc cho họ, và giờ đây, rất có thể bạn sẽ chia sẻ kiến thức đó cho các khách hàng mới. Hoặc bạn sẽ không tạo được ấn tượng tốt với bạn bè của họ, và lúc này, không chỉ mình bạn mất mặt, mà cả họ cũng vậy.

Bởi vậy, câu hỏi nửa vời này thường chỉ dẫn tới những lời giới thiệu nửa vời. Trong khoảnh khắc khó xử ấy, khách hàng cảm thấy buộc phải trả lời "có", dù họ không hề muốn. Có thể họ sẽ không giới thiệu ai hết, hoặc sẽ giới thiệu cho bạn một khách hàng tệ hại, vì họ muốn giữ bạn như một bí mật nhỏ của riêng mình.

Giờ đây, chuyện này sẽ không còn nữa. Tôi đã thề sẽ vứt bỏ cái truyền thống "nhờ người giới thiệu" này đi, và tự nghĩ ra thứ gì đó mới mẻ.

Tôi gọi cho Larry, người tôi thích nhất trong số các khách hàng ưa thích của mình (các quỹ đầu cơ), và đề nghị gặp mặt. Chúng tôi gặp nhau trong tuần đó, và tôi đã hỏi: "Ngoài tôi ra, nhà cung ứng nào là tối quan trọng đối với doanh nghiệp của anh, đồng thời cũng là nhà cung ứng mà anh thực sự thích?" Anh ấy nói: "Sao cậu lại muốn nói chuyện với họ?" Tôi đã lường trước câu hỏi này. Không phải ngày nào cũng có một nhà cung ứng nhờ bạn giới thiệu *những nhà cung ứng khác của bạn.* Tôi để ý thấy Larry hơi

ngả người ra phía sau, tách khỏi chiếc bàn nơi chúng tôi đang ngồi. Rõ ràng, anh đang không thoải mái.

"Larry, tôi muốn cung cấp cho anh dịch vụ tốt nhất có thể. Để làm được điều đó, tôi muốn chắc chắn rằng mình hiểu rõ các nhà cung ứng thiết yếu khác của anh, và mọi việc tôi thực hiện cho anh sẽ ăn khớp và hỗ trợ thêm cho những việc họ đang làm cho anh. Tôi muốn dịch vụ của mình sẽ khiến anh thấy đáng tiền nhất, bằng cách đảm bảo rằng tôi không hề cản trở công việc của các nhà cung ứng khác," tôi giải thích. Larry có vẻ ngạc nhiên... và ấn tượng. Gần như ngay lập tức, anh thả lỏng đôi vai, nghiêng người về phía tôi, và mỉm cười.

"Ồ. Thế thì thật tuyệt!"

Khi Larry bắt đầu điểm lại những nhà cung ứng mà anh thích hợp tác, tôi nghĩ: "Ái chà, anh ấy đang thoải mái hơn rất nhiều so với lần mình nhờ anh ấy giới thiệu các khách hàng tiềm năng. Đúng là Larry đang bật mí cho tôi vô vàn cơ hội."

Khách hàng của bạn không muốn mạo hiểm giới thiệu bất cứ ai cho bạn, vì họ muốn giữ bạn làm của riêng. Nhưng chuyện này thì khác. Tạo điều kiện cho bạn gặp gỡ các nhà cung ứng khác để có thể phục vụ họ tốt hơn ư? Họ muốn làm việc này ấy chứ. Thậm chí, họ còn cho rằng bạn thật tuyệt vời vì đã quan tâm đến họ nhiều tới mức muốn bỏ công sức tìm hiểu về công việc của họ và đảm bảo mọi thứ sẽ vận hành trơn tru hết mức có thể. Nếu họ còn chưa có cảm tình với bạn vì bạn đã cố gắng gây ấn tượng với họ bằng dịch vụ VIP và Danh sách điều ước, bằng chiến lược Hứa dưới sức – Hoàn thành vượt mức, bằng nỗ lực tìm cách giúp họ sống thoải mái hơn và kinh doanh phát đạt hơn, thì giờ đây chắc chắn, họ đã *có cảm tình thực sự* với bạn rồi.

Cuối cùng, Larry trao cho tôi một mảnh giấy liệt kê 5 nhà cung ứng và tên của những người mà anh ấy thường hay liên lạc ở các công ty này. "Cảm ơn anh. Trong số này thì anh làm việc nhiều nhất với nhà cung ứng nào?" tôi hỏi.

Không hề do dự, anh ấy trả lời: "Goldman Sachs". Goldman Sachs chính là ngân hàng cung cấp dịch vụ xử lý giao dịch cho doanh nghiệp của Larry. Tất cả những khoản tiền mà công ty anh luân chuyển khắp nơi đều được Goldman bảo đảm, và đó là một kiểu chính sách bảo hiểm cho Larry. Không còn nghi ngờ gì nữa, đây chính là nhà cung ứng chủ chốt của họ.

“Tôi có thể nói chuyện với họ và cho họ biết những gì chúng ta đã trao đổi không?” tôi hỏi.

“Chắc chắn rồi.” Lại không hề có chút do dự nào. Vì sao? Vì không hề có mối đe dọa nào cả.

Sau đó, tôi gọi cho Ben, người mà Larry thường liên lạc ở Goldman Sachs, và xin gặp anh ấy. Tôi nói: “Larry đã giới thiệu anh với tôi. Chúng tôi là các ‘Chuyên gia công nghệ phục vụ quỹ đầu cơ’ của Larry, và tôi hy vọng ta có thể gặp nhau, vì tôi muốn xin anh lời khuyên về cách giúp công việc của anh trở nên dễ dàng hơn, và cách để chúng ta có thể cùng phục vụ Larry tốt hơn.”

Mọi người (trong đó có bạn) đều muốn chia sẻ lời khuyên của mình. Ben cũng vậy, anh rất sẵn lòng gặp tôi vì anh cảm thấy được đánh giá thật cao khi tôi muốn xin anh lời khuyên, và vì chúng tôi đã có sẵn một điểm chung – một khách hàng đầu bảng. Khi gặp mặt, tôi giải thích ngắn gọn về dịch vụ mà chúng tôi cung cấp cho Larry, rồi chuyển sang nói chuyện về Ben và Goldman Sachs. Tôi hỏi rất nhiều câu giống như khi phỏng vấn khách hàng để xác định Danh sách điều ước của họ.

“Điều gì sẽ giúp cho công việc của anh trở nên dễ dàng hơn?”

“Anh muốn Larry sẽ hiểu rõ hơn điều gì về dịch vụ mà anh cung cấp cho anh ấy?”

“Khi nào thì anh muốn tôi cập nhật cho anh biết về những việc tôi đang làm với Larry?”

“Những công ty công nghệ như công ty tôi có điểm gì gây bức xúc cho anh nhiều nhất?”

“Điều than phiền lớn nhất của anh là gì, khi làm việc với các quỹ đầu cơ trong lĩnh vực đầu tư tài chính?”

Hãy chú ý, câu hỏi cuối cùng của tôi không nhắm vào Larry. Tôi không hề muốn phê phán khách hàng chung của cả hai, và tôi cũng không muốn khiến Ben (tức là Goldman Sachs) cảm thấy khó xử khi phải nói xấu khách. Như tôi đã nói trong các chương trước, khi bạn hỏi về một ngành thay vì một người hay một doanh nghiệp cụ thể, bạn đã tạo điều kiện để mọi người nói ra những lời than phiền, những mối bận tâm, các ý tưởng và mong ước thầm kín của họ. Việc này cũng giống như khi ta bàn tán về cái người có nước mũi chảy lòng thòng – khi anh ta không có mặt trong phòng nữa. Chẳng ai dám nói thẳng trước mặt anh ta, nhưng ngay khi

anh ta rời đi, mọi người có cảm giác kinh tởm. Chúng ta chỉ thoải mái trải lòng về một đối tượng thứ ba khi đối tượng đó không tham gia vào cuộc nói chuyện, và đó là điều mà bạn muốn: Những chia sẻ, phản hồi về các điểm xấu xí của một đối tượng chung chung như một ngành kinh doanh chẳng hạn.

Trước khi chúng tôi kết thúc buổi gặp, tôi đã hứa sẽ liên lạc lại với Ben để bàn về các ý tưởng cộng tác nhằm phục vụ công ty của Larry tốt hơn. Và điều tuyệt nhất là đây không phải chỉ là lời hứa suông. Tôi không hề cố gắng chiếm được cảm tình của Goldman Sachs bằng cách vờ như mình đang muốn làm gì đó để Ben và nhóm của anh ấy phải trầm trồ. Tôi thực lòng muốn cộng tác thật tốt với họ. Tôi đang quyết tâm chăm sóc khách hàng hết mình. Không dừng lại ở mức độ thông thường, tôi sẽ chăm sóc và nuôi dưỡng các khách hàng quỹ đầu cơ với chế độ thật đặc biệt, để có thể tạo nên quả bí ngô to nhất.

Và tôi rất phấn khích. Thực sự phấn khích. Đây là lẽ sống của tôi, và nó tự bộc lộ ra bên ngoài. Larry biết điều đó. Ben biết điều đó. Mọi người đều biết điều đó. Và vì Ben cùng nhóm của anh ấy có thể thấy tôi nhiệt tình và quyết tâm đến mức nào, nên họ đã tin tưởng tôi – chia sẻ với tôi thời gian, ý tưởng và thông tin của họ, và giới thiệu cho tôi những khách hàng của họ.

Sau khi thiết lập được mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với Goldman Sachs, tôi để nghị gặp Ben một lần nữa. Lần này, tôi nói với anh ấy: "Tôi rất muốn phát triển kinh doanh. Anh có thể giới thiệu cho tôi những khách hàng khác có thể sẽ cần đến một chuyên gia công nghệ phục vụ quỹ đầu cơ không? Tôi rất muốn tiếp tục phát triển quan hệ hợp tác giữa hai ta, để cùng phục vụ một khách hàng khác, giống như với khách hàng đầu tiên của chúng ta."

Bạn nghĩ Ben nói sao?

Vấn đề nằm ở chỗ: Tôi không cạnh tranh với anh ấy. Và tôi không nhờ anh ấy giới thiệu các đối thủ của anh ấy. Và tôi không đòi hỏi từ anh ấy bất cứ điều gì khiến thời gian mà tôi dành cho anh ấy bị hạn chế bớt. Thực ra, điều mà tôi đang đề nghị còn giúp anh ấy nhiều hơn, và cho phép tôi hợp tác với anh ấy chặt chẽ hơn. Tất cả những gì tôi đã làm đều nhằm hỗ trợ Ben. Tôi giúp anh ấy tạo được hình ảnh tốt trong mắt Larry, khách hàng chung của chúng tôi. Tất nhiên, anh ấy sẽ chấp thuận rồi.

"Chắc chắn rồi," Ben trả lời không chút do dự. "Sao anh không thử

với khách hàng này xem?"

Anh ấy đã giới thiệu cho tôi một cơ hội nhỏ, để thăm dò trước. Ben muốn biết chắc rằng tôi sẽ không làm hỏng việc, nhưng không sao. Tôi không hề lo lắng. Tôi đã áp dụng thành công Kế hoạch Bí ngô, nên tôi biết mình sẽ thành công với khách hàng tiềm năng này. (Và thực tế là tôi đã làm được.) Và tôi cũng biết rằng, vì tôi và Larry đã rất ăn ý với nhau, đồng thời Larry và Ben cũng đã rất ăn ý với nhau, nên tôi và khách hàng tiềm năng kia cũng sẽ nhanh chóng ăn ý với nhau thôi. (Thực tế cũng là vậy.) Tôi biết khi Ben nhận thấy khách hàng tiềm năng kia hài lòng với tôi thế nào, thì anh ấy sẽ giới thiệu tiếp cho tôi một người nữa, rồi một người nữa, và cứ tiếp tục như thế. (Thực tế đã diễn ra đúng như vậy.)

Một trong những nhà cung ứng mà Larry giới thiệu cho tôi là Woodtronics, một công ty sản xuất và lắp đặt những chiếc bàn chuyên dụng cho hoạt động giao dịch tài chính, đảm bảo tư thế thoải mái cho người dùng – vật dụng thiết yếu tại các công ty quỹ đầu cơ. Bạn đã nhìn thấy ai làm việc tại một chiếc bàn giao dịch chuyên dụng chưa? Mọi thứ rất căng thẳng. Họ quát tháo, quăng giấy tờ lung tung, ném bút, đi lại loanh quanh – không khí giống như một trận đấu trong lồng sắt vậy.

Lâu nay, tôi đã muốn nói chuyện với mấy anh chàng lắp bàn giao dịch chuyên dụng rồi, bởi họ khiến tôi bực mình. Cứ mỗi lần dịch chuyển hay bổ sung thêm đồ đạc, họ lại giật dây cáp của chúng tôi ra (mà không ý thức được họ đang làm gì) và cắm dây cáp của họ vào, sau đó, chúng tôi sẽ giật dây cáp của họ ra (cũng chẳng ý thức được mình đang làm gì), và mấy anh chàng của quỹ đầu cơ sẽ phát điên lên vì những máy móc công cụ rất quan trọng đối với họ – như không khí vậy – bỗng nhiên bị hỏng. Tất cả chỉ vì tôi đã không hiểu nhà cung ứng kia, và họ cũng không hiểu tôi.

Vậy là chúng tôi kết bạn với mấy anh chàng lắp bàn chuyên dụng. Tôi hỏi: "Tôi có thể làm gì để giúp anh phục vụ Larry tốt hơn?"

"Đừng có giật dây cáp của chúng tôi nữa!"

"Cái gì cơ? Tôi đang định bảo anh đừng có giật dây cáp của chúng tôi đấy!" tôi nói.

Đó là lúc đôi bên nhận ra những gì mình đã làm từ trước đến nay... Chúng tôi đã suốt ngày giẫm lên dây cáp của nhau. (Xin thứ lỗi cho câu nói đùa nhạt nhẽo này). Tôi liền nói: "Vậy thì, anh có thể chỉ cho chúng tôi biết anh muốn chúng tôi luồn dây cáp cho một

cái bàn giao dịch như thế nào cho đúng không?"

Đúng vậy. Chỉ cần có thế thôi. Khi chúng tôi đã học được cách bảo trì máy tính của Larry mà không cần làm rối tung phần còn lại của cái bàn, mấy anh chàng lắp bàn lập tức yêu quý chúng tôi. Mấy anh chàng ở quỹ đầu cơ cũng vậy.

Mọi thứ diễn ra thật chóng vánh. Trong vài tháng, số lượng khách hàng tiềm năng mà chúng tôi tiếp cận được đã vượt xa tưởng tượng của chúng tôi. Đúng là không phải ai trong số họ cũng xứng đáng làm khách hàng đầu bảng, nhưng chúng tôi có thể lựa chọn khách hàng theo ý mình. Còn ai có thể phàn nàn nữa cơ chứ?

Trong 18 tháng tiếp theo, Goldman Sachs đã giới thiệu cho tôi 75 khách hàng đầu bảng của họ, và những người này cũng nhanh chóng trở thành khách hàng đầu bảng của tôi. 75 khách hàng! Tôi đã tìm được cách khai thác các nhà cung ứng để mở rộng danh sách khách hàng dựa trên những tiêu chí mới trong Kế hoạch Bí ngô của mình.

Với chiến lược đó, lão già hèn kém thảm hại đã biến khỏi những giấc mơ của tôi. Lão không để lại bất cứ kỷ vật nào gợi nhớ về khoảng thời gian bên tôi. Lão đã biến mất... vĩnh viễn.

Trở thành hình ảnh quen thuộc

Khi trồng bí ngô siêu khủng, bạn không rải hạt giống của mình ra 17 mẫu ruộng, mà chỉ tập trung trong phạm vi nửa mẫu, gieo một hạt giống (hoặc hai hạt nếu bạn thực sự tham vọng), rồi tập trung chăm sóc và giúp cây bí ngô ấy ngày càng chắc khỏe. Vì bị giới hạn về nguồn lực (thời gian, ngân sách tiếp thị...) nên bạn sẽ không thể làm việc thật sát sao và hiệu quả, nếu phải quản lý một phạm vi quá rộng.

Khi bạn tập trung hoạt động trong một phạm vi hẹp, các khách hàng và khách hàng tiềm năng sẽ nhìn thấy bạn thường xuyên hơn. Khi đã thu hẹp phạm vi hoạt động của Olmec để ưu tiên làm việc với các quỹ đầu cơ, chúng tôi bắt đầu xuất hiện ở những nơi họ thường lui tới. Chúng tôi tham gia các câu lạc bộ, hiệp hội và nhiều nhóm khác mà họ đang là thành viên. Chúng tôi quảng cáo trên các ấn bản chuyên ngành của họ. Chúng tôi ăn trưa ở chỗ mà họ ăn trưa. Chúng tôi cố gắng trở thành hình ảnh quen thuộc đối với các công ty quỹ đầu cơ, cho đến khi họ thấy chúng tôi xuất hiện khắp nơi.

Có một ranh giới của lòng tin, đó là khi bạn đã nhìn thấy ai đó đủ

nhiều để có thể tin tưởng họ. Bạn nghĩ là bạn biết về họ, dù đôi bên chưa từng gặp nhau. Như anh chàng ở trên tầng 4 mà sáng nào bạn cũng bắt gặp ngoài quán cà phê – bạn không biết anh ta, nhưng vì ngày nào cũng nhìn thấy anh ta nên bạn bắt đầu nghĩ rằng anh ta là một "người tốt". Trong kinh doanh, mọi chuyện cũng xảy ra như vậy.

Hãy chỉ tiếp thị tại các địa điểm mà những khách hàng tiềm năng nhất của bạn thường lui tới, và họ sẽ tin rằng bạn xuất hiện ở khắp mọi nơi. Hãy có mặt tại những buổi hội thảo chuyên ngành và hội chợ thương mại của họ; tham dự những khóa đào tạo của họ; tham gia buổi tham quan nhà xưởng của họ; đóng góp một bài viết cho trang mạng truyền thông của họ. Họ sẽ tin rằng bạn là chuyên gia đúng nghĩa, là công ty chuẩn mực cho bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào mà bạn chào bán. Và, cũng như anh chàng ở quán cà phê, sau khi họ đã liên tục bắt gặp bạn, theo lẽ tự nhiên, họ sẽ tin rằng bạn hẳn là một "người tốt".

Khi thay đổi thương hiệu của Olmec từ "mấy anh thợ sửa máy tính" thành "chuyên gia công nghệ phục vụ quỹ đầu cơ", gần như chỉ sau một đêm, chúng tôi đã trở thành một trong ba công ty chuyên cung cấp dịch vụ cho các công ty quỹ đầu cơ. Chúng tôi không còn phải cạnh tranh về giá cả nữa, mà có thể cạnh tranh về chất lượng, tốc độ và sự hiệu quả. Chúng tôi có thể cải tiến và tạo ra cả một cơn địa chấn, thay vì chỉ thực hiện từng thay đổi nhỏ. Chúng tôi có thể bao quát toàn bộ phạm vi nhỏ hẹp này và cứ thế "xuất hiện ở khắp mọi nơi" để gây dựng sự tin tưởng của khách hàng và khách hàng tiềm năng. Chúng tôi có thể hợp tác với các nhà cung ứng khác để cùng nhau hỗ trợ khách hàng phát triển doanh nghiệp của họ. Chúng tôi có thể trở thành đồng minh với các nhà cung ứng đó để cùng giới thiệu cho nhau thêm những khách hàng có nhiều tiềm năng trở thành khách hàng đầu bảng.

Với chiến lược tập trung nguồn lực vào một phạm vi hẹp, chúng tôi có thể khai thác các nhà cung ứng, giải quyết vấn đề của khách hàng, trở thành hình ảnh quen thuộc trong ngành và gây dựng được danh sách khách hàng đông đảo gồm toàn những khách hàng mà chúng tôi cần để có thể phát triển thành một công ty khổng lồ trị giá hàng triệu đô-la.

Và thực tế là nó đã có tác dụng. Hãy nhét nó vào cái tẩu làm bằng lõi ngô của bạn và châm lửa thưởng thức nó đi. Đúng vậy, một cái tẩu làm bằng lõi ngô ấy... đó là cách mà nông dân chúng tôi hút thuốc.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Áp dụng quy tắc 80/20.* Hãy xem xét danh sách rút gọn gồm các khách hàng đầu bảng, và xác định số ít khách hàng (20% đầu bảng) đang đóng góp cho bạn nhiều doanh thu nhất (80%). Nói cách khác, phần lớn các khách hàng mang lại nhiều doanh thu cho bạn đang hoạt động trong ngành nào? Hãy nghĩ xem bạn có thể thay đổi thương hiệu như thế nào để hướng sự tập trung vào ngành mục tiêu ấy. Bạn có thể làm gì để cung cấp được dịch vụ tốt hơn cho ngành này? Bạn sẽ có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh, nếu chỉ tập trung phục vụ riêng cho ngành này? Với phạm vi hoạt động nhỏ hẹp này, bạn sẽ mô tả công việc của mình như thế nào?

2. *Khai thác các nhà cung ứng.* Hãy gọi cho ba khách hàng đầu bảng và hẹn gặp họ để tìm hiểu về những nhà cung ứng mà họ tin cậy. Chuẩn bị trước các câu hỏi. Sau đó, sắp xếp một cuộc hẹn với ít nhất một nhà cung ứng mà từng khách hàng đầu bảng đã giới thiệu, và hợp tác với họ để cùng phục vụ khách hàng tốt hơn. Sẽ đến lúc bạn muốn đề nghị nhà cung ứng đó giới hiệu cho bạn những khách hàng ưa thích của họ, nhưng tạm thời, hãy cứ hỗ trợ lẫn nhau để cùng làm hài lòng khách hàng chung của đôi bên.

3. *Trở thành hình ảnh quen thuộc.* Giờ đây, khi bạn đã thu hẹp phạm vi hoạt động, hãy liệt kê tất cả những nơi mà khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng thường lui tới, từ các trang tạp chí trên mạng đến những hội chợ thương mại; từ các hiệp hội tới những sự kiện gây quỹ từ thiện. Sau đó, hãy lên kế hoạch để xuất hiện càng nhiều càng tốt ở những nơi này. Đừng xuất hiện trong trạng thái "chào hàng" mà chỉ hiện diện thôi.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Dịch vụ chuyên ngành

Giả sử bạn là một luật sư đang ngồi trong văn phòng của mình, xung quanh là những cuốn sách có bìa bọc da và hàng chồng giấy tờ tài liệu. Hãy ôn lại khẩu hiệu trên biểu tượng của Tòa án tối cao Mỹ, và cùng tôi áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn!

Bạn có một văn phòng luật khá ổn, sử dụng chung với một vài luật sư khác cũng đang phải trả nợ tiền học đại học giống bạn. Bạn đang kiếm được thù lao kha khá, nhưng bạn muốn kiếm được số tiền thật lớn cơ. Vấn đề là bạn quá bận nên chẳng còn nghĩ nổi tới chuyện tiếp thị, mở rộng quan hệ hay thậm chí cả việc thay đổi

thông tin quảng cáo của mình trong cuốn danh bạ doanh nghiệp.

Sau khi đã điền xong Bảng đánh giá khách hàng, bạn quyết định từ biệt những khách hàng suốt ngày kì kèo và chậm trả phí dịch vụ nhưng đang làm mất quá nhiều thời gian của bạn, đến mức bạn phải cố gắng kiềm chế để không quát vào mặt họ khi họ gọi tới. Sau đó, bạn loại trừ một số khách hàng khó tính, rồi tập trung vào 7 khách hàng đầu bảng của mình.

Lulu là khách hàng đầu tiên mà bạn liên lạc. Bạn chưa bao giờ gặp Lulu – cô ấy sống cách bạn 2 tiếng lái xe về phía bắc, và tất cả công việc của bạn đều được tiến hành qua điện thoại. Bạn xem qua các câu hỏi trong danh sách của mình, và khi hỏi tới câu "Điều gì khiến cô thấy bức xúc với các luật sư nhất?", bạn đã ngạc nhiên khi cô ấy nói: "Họ không đọc cho tôi nghe các bản hợp đồng."

Nhiều năm nay, bạn vẫn luôn đọc cho khách hàng nghe các bản hợp đồng vì bạn muốn chắc chắn họ thực sự hiểu những gì viết trong đó. Việc này cũng sẽ giúp bạn đỡ mất thời gian và đỡ phải bức xúc, nhưng bạn không hề biết rằng các khách hàng lại trân trọng việc này nhiều như Lulu.

"Tại sao việc này lại quan trọng với cô đến vậy?"

"Bởi máy đọc của tôi khó dùng lắm, và tôi cũng không thể nhảy từ đoạn này sang đoạn khác trong hợp đồng được, nên sẽ mất rất nhiều thời gian thì tôi mới hiểu hết những điều khoản chi tiết," cô ấy nói.

"Máy đọc ư? Tôi chưa hiểu lắm..."

"Cô biết là tôi bị khiếm thị, phải không?"

Cái gì cơ? Bạn đã làm việc với khách hàng này gần một năm trời mà không hề nhận ra cô ấy bị khiếm thị ư?

"Lulu, tôi thực sự không hề hay biết."

"Ôi! Tôi cứ nghĩ là cô đọc cho tôi nghe các hợp đồng vì biết tôi bị khiếm thị. Tôi tưởng là đã nói cho cô biết ngay từ lúc thuê cô rồi cơ," cô ấy vừa cười vừa nói. "Thực ra, dù không hay biết nhưng cô đã cung cấp cho tôi dịch vụ tốt nhất trong số các luật sư từng làm việc với tôi. Việc cô đọc hợp đồng cùng tôi trên điện thoại đã trở nên rất quan trọng với tôi đấy."

Sau khi kết thúc cuộc gọi với Lulu, bạn nhìn lại danh sách khách

hàng đầu bảng của mình và nhận ra Lulu đã giới thiệu bạn với Dawn, nhà hoạt động xã hội khuyết tật chân, và Dawn lại giới thiệu bạn với Ramesh, một người khiếm thính đang làm chủ tiệm bánh taco, và bạn xâu chuỗi mọi thứ lại với nhau. Dù không hề hay biết, bạn đã trở thành luật sư đáng tin cậy của một vài người khuyết tật – tất cả chỉ vì bạn là một người thích đọc to các bản hợp đồng cho khách hàng nghe.

Bạn nghĩ tới người phiên dịch ngôn ngữ ký hiệu mà bạn đã thuê để giúp bạn giao tiếp với Ramesh, và những thềm dốc cùng các nhà vệ sinh phù hợp cho người ngồi xe lăn tại văn phòng mà bạn đã chọn thuê. Ban đầu, bạn đã không chú ý nhiều tới những việc ấy, và cứ làm vì đó có vẻ là những việc đáng làm mà thôi. Hóa ra bạn là người có tính cách phù hợp để làm việc với người khuyết tật.

Tiếp theo, bạn gọi cho Dawn và Ramesh và hỏi xem bạn cần làm gì để có thể phục vụ họ và cộng đồng của họ tốt hơn. Bạn hỏi: "Tôi cần làm gì để cải thiện hơn nữa?" Bạn nhận được một loạt ý tưởng từ họ, từ Lulu, và cũng tự thảo ra vài ý tưởng của riêng mình. Bạn lập ra một kế hoạch để phục vụ cộng đồng người khuyết tật tốt hơn, rồi hỏi ý kiến của các khách hàng đầu bảng về nó, để chỉnh sửa nó dựa trên các phản hồi của họ. Khi họ bắt đầu nói những câu như: "Ôi, tôi phải kể cho nhóm của cô Rebecca biết vụ này mới được," và "Tom sẽ bỏ luật sư gia đình của anh ấy để chuyển sang dịch vụ này cho mà xem," và "Tôi sẽ kể cho tất cả mọi người nghe điều này trong buổi họp nhóm sắp tới," thì bạn biết là mình có tương lai rồi – bạn biết là bạn đã tìm ra hạt giống Atlantic Giant của chính mình.

Với kế hoạch mới, bạn đã sẵn sàng thay đổi thương hiệu riêng. Bạn không còn là một luật sư bình thường giữa muôn vàn luật sư khác nữa – giờ đây, bạn là một chiến lược gia luật pháp cho người khuyết tật. Bạn tra cứu Google để tìm những "chiến lược gia luật pháp cho người khuyết tật" khác tại địa phương và... trời ơi, nhìn mà xem! Bạn là người duy nhất. Hừm... tôi tự hỏi vậy ai sẽ nhận được tất cả những khách hàng khuyết tật đang tìm kiếm dịch vụ pháp lý đây? Bạn thay đổi thông tin ở tất cả các danh sách trên mạng, và trong cuốn Danh bạ doanh nghiệp cũ kỹ, để quảng bá thương hiệu mới của mình. Vì đã có thương hiệu mới, bạn có thể đưa ra các mức giá riêng. Bạn không còn cạnh tranh về mặt giá cả, và thậm chí cả mặt tiện lợi nữa. Bạn không cần phải làm vậy. Bạn đang đứng một mình một cõi.

Bạn mua một chiếc máy đánh chữ TTY (dạng điện thoại văn bản

để giao tiếp qua điện thoại với các khách hàng khiếm thính) và tham gia một lớp ngôn ngữ ký hiệu để học những từ ngữ cơ bản. Bạn thiết kế lại văn phòng cho phù hợp với người ngồi xe lăn hơn. Bạn đầu tư vào những tờ quảng cáo dịch bằng chữ nổi Braille cho người khiếm thị. Sau đó, bạn bắt đầu tạo dựng hình ảnh quen thuộc với khách hàng bằng cách xuất hiện tại các hội thảo địa phương và khu vực dành cho người khuyết tật, đăng quảng cáo trên các bản tin liên quan, nói chuyện tại trong các buổi họp nhóm hỗ trợ người khuyết tật và làm tình nguyện viên cho các tổ chức phi lợi nhuận chuyên giúp đỡ người khuyết tật. (Bạn rất nhiệt tình trong những việc này. Những khoản tiền vay để học đại học sẽ được trả hết chỉ trong chốc lát thôi!)

Chẳng bao lâu sau, bạn đã làm việc với hàng trăm khách hàng giống y như Lulu, Dawn và Ramesh – những khách hàng rất phù hợp với cách làm việc vốn có của bạn, luôn yêu mến và tôn trọng bạn, đã rất cảm kích khi tìm được một luật sư thấu hiểu và phục vụ họ chu đáo, nên họ cũng nỗ lực để trở thành những khách hàng tốt nhất của bạn từ trước đến nay.

Vài năm sau, doanh nghiệp của bạn đã phát triển tột bậc và trở thành quả bí ngô lớn nhất trong ngành, nhưng bạn đang sẵn sàng gieo thêm một hạt giống Atlantic Giant khác. Đã đến lúc trồng thêm một quả bí ngô phá kỷ lục nữa. Thế là, lợi dụng gốc rễ sẵn có, bạn mở một công ty chuyên đào tạo các luật sư, kế toán viên và những người làm việc trong các chuyên ngành khác, để họ có thể phục vụ cộng đồng người khuyết tật tốt hơn. Bạn biết cách làm mọi thứ trong lĩnh vực này, và giờ đây, bạn đang sẵn sàng gây dựng một doanh nghiệp với trọng tâm là những kiến thức đó. Vì ngay lần đầu bạn đã rất thành công với Kế hoạch Bí ngô, nên quả bí ngô khổng lồ tiếp theo đã chắc chắn nằm trong tay bạn.

Chương 11
PHƯƠNG PHÁP "HƯỚNG DẪN AN TOÀN BAY"

Sau khi đã kiếm được 75 khách hàng mới trong chưa đầy 2 năm, tôi như bị đeo cùm vào chân. Dù đã có một nhóm kỹ thuật viên lo việc sửa chữa máy tính, nhưng trong một số trường hợp, khi khách hàng gọi đến, tôi vẫn rời bàn làm việc, chui vào xe ô tô và chạy tới văn phòng của họ để trực tiếp xử lý vấn đề. Rồi nhiều tiếng sau, tôi lại quay về văn phòng của mình để nắm được tất cả những việc khác mà tôi phải làm, và đó cũng gần như là tất cả mọi việc mà công ty phải giải quyết.

Tệ hơn nữa, tôi còn bị phân tâm suốt, và nguyên nhân đến từ chính những kỹ thuật viên mà tôi đã thuê để giúp mình đỡ bị phân tâm. Họ lúc nào cũng gọi cho tôi để hỏi han đủ thứ.

"Tôi có nên thực hiện dự án mà khách hàng này đang yêu cầu thêm không?"

"Anh thực hiện việc này hay quy trình đó như thế nào?"

"Tôi vừa có một cuộc gọi khẩn cấp từ khách hàng B. Tôi có nên bỏ khách hàng A để xử lý vụ đó không?"

"Tôi có thể đi ăn trưa được không?"

"Tại sao bầu trời lại xanh?"

"Anh có nghĩ là tôi nên đi cấy tóc không?"

"Anh có thể dạy tôi chơi bản 'Stairway to heaven' bằng cây sáo piccolo của tôi được không?"

Khi công ty ngày càng phát triển, tôi trở thành một bảo mẫu luôn căng thẳng. Những lúc không phải hướng dẫn nhân viên cách làm công việc của họ, tôi phải cuống cuồng tự lo làm chính những việc ấy. Chân-tôi-đang-phải-đeo-cùm.

Với doanh nghiệp đầu tiên của mình, tôi đã mắc một sai lầm mà hầu như tất cả các doanh nhân đều mắc phải: Khi các nhân viên có quá nhiều câu hỏi, tôi sẽ mất hết kiên nhẫn và tự mình "xử lý luôn cho nhanh". Tôi cho rằng thà bỏ ra 10 phút tự làm còn hơn là mất 10 tiếng để dạy họ phải làm sao cho đúng. Tôi nghĩ nếu tự làm thì dễ hơn, vì chỉ cần nghĩ đến chuyện phải hướng dẫn ai đó chăm sóc các khách hàng quan trọng đúng như cách mà chính tôi sẽ làm thôi, là đủ khiến tôi choáng rồi. Thú thực, tôi đã không thật sự tin tưởng rằng sẽ có ai có thể chăm sóc họ chu đáo bằng tôi.

Trước áp lực quá lớn vì phải tự làm mọi việc, tôi đã tìm đến "giải pháp tức thời". Tôi suy luận rằng nếu thuê những người có thật nhiều kinh nghiệm thì tôi sẽ không cần phải dạy họ gì hết. Họ sẽ tự biết. Và nếu thật sự gặp may, thì có khi họ sẽ còn biết rõ hơn tôi nữa. Trong số được tôi phỏng vấn, có những người đã có 20 năm kinh nghiệm với máy tính. Họ rất giàu kinh nghiệm, đã làm việc với máy tính nhiều năm.

Tôi nhanh chóng nhận ra sai lầm của mình. Thuê những anh chàng nhiều kinh nghiệm có nghĩa là tôi đang thuê cả những thói quen xấu đã tồn tại trong nhiều năm hay nhiều thập kỷ. Đúng là các kỹ thuật viên này ít gọi điện hỏi tôi hơn (dù sao thì họ cũng "biết" việc mình đang làm), nhưng các khách hàng lại gọi cho tôi thường xuyên hơn... vì muốn than phiền. Các kỹ thuật viên mới và "giàu kinh nghiệm" này không tuân thủ theo nguyên tắc. Họ làm ngược lại những gì mà chúng tôi đã làm, thay đổi các chế độ đã được cài đặt, và "sửa" những thứ không cần sửa. Không phải vì họ là người xấu. Không phải vì họ có chủ ý phá hoại, mà đơn giản là vì những anh chàng giàu kinh nghiệm này "biết rõ hơn" và tự làm theo cách của họ. Và cách làm ấy đã gây ra những rắc rối rất lớn.

Bạn có biết câu: "Bạn không thể dạy cho chú chó già những trò mới" không? Câu đó đúng đấy. Những anh chàng giàu kinh nghiệm này không chịu học những điều mới mẻ từ tôi. Trong suy nghĩ của họ, họ đã biết cách hay nhất, duy nhất để thực hiện công việc. Họ có đến 20 năm kinh nghiệm cơ mà. Bởi vậy, họ đã gạt bỏ mọi lời chỉ dẫn của tôi. Rốt cuộc, nếu một kỹ thuật viên càng có nhiều kinh nghiệm... thì tôi lại càng gặp nhiều rắc rối. Tôi mất nhiều thời gian hơn để sửa chữa những thứ mà anh ta đã thay đổi.

Tôi mất nhiều thời gian hơn để xoa dịu khách hàng. Tóm lại, tôi mất nhiều thời gian hơn.

Đúng là tôi đã rất bất ngờ vì giải pháp của mình không có tác dụng, nhưng tôi cũng có một kế hoạch dự phòng chắc chắn sẽ hiệu quả. Tôi suy luận rằng, nếu mấy anh chàng giàu kinh nghiệm không mang lại hiệu quả, và số lượng nhân viên quá lớn sẽ khiến tôi không thể tập trung hoàn thành bất cứ việc gì, thì giải pháp dễ nhất và nhanh nhất là thu nhỏ công ty lại như "những ngày xưa tươi đẹp". Thay vì thuê một đội 8 người rồi phải làm bảo mẫu cho họ, tôi sẽ quay lại với đội hình chỉ có 1 hoặc 2 người. Tôi, 1 trợ lý riêng và 1 công nhân bậc thấp. Công ty tôi đang có doanh thu tốt tại thời điểm hiện tại, và nếu tôi cắt giảm nhân sự xuống còn 1-2 nhân viên bậc thấp, tôi sẽ có thu nhập siêu khủng.

Kế hoạch đó đổ bể khi tôi nhận ra lý do khiến tôi gắng sức phát triển quy mô công ty chính là vì tôi đã quá kiệt quệ khi phải điều hành một công ty chỉ có 3 người! Dù được một nhóm nhân viên đông đảo nhưng cần được chỉ đạo sát sao, hay một đội ngũ ít ỏi không kham nổi khối lượng công việc hỗ trợ, tôi cũng đều gặp rắc rối lớn. Cứ như thế, tôi đã tự còng tay mình vào cái guồng quay bất tận, rồi ném chìa khóa đi.

Về cơ bản, tôi đã bị kẹt trong cái bẫy do chính mình tạo ra.

Có lẽ ngay lúc này, bạn cũng đang kẹt trong một cái bẫy như thế. Bạn không thể tìm được ai giỏi như bạn, và không thể quay về với "những ngày xưa tươi đẹp" bởi hãy đối mặt với sự thật: chẳng có cái ngày xưa tươi đẹp nào hết. Doanh nhân chúng ta hay mơ tưởng về những ngày xưa ấy chỉ vì hồi đó mọi thứ có vẻ đỡ phức tạp hơn. Chúng ta quên mất thời ấy ngày nào mình cũng phải cố sống cố chết để gánh vác mọi việc, mà gần như không có sự trợ giúp nào.

Tôi biết thật khó khi phải chấp nhận rằng mình đang mắc kẹt, nhưng bạn không phải là người duy nhất. Đây là chuyện vô cùng phổ biến. Hầu hết các doanh nhân đều phải vô cùng chật vật mới có thể từ một công ty khởi nghiệp chỉ gồm 2-3 người mà vươn lên thành một doanh nghiệp có tối thiểu 10 nhân viên. Có hàng nghìn lý do khiến chúng ta liên tục mắc lại sai lầm này, nhưng những lý do đầu bảng vẫn luôn là: a) Chúng ta nghĩ rằng chúng ta sẽ không đủ khả năng thuê người khác làm việc thay mình; b) Khi chúng ta đã thuê được người có đủ kinh nghiệm (và có thu nhập cao hơn cả chúng ta), họ lại không thể hoặc không chịu làm việc theo đúng cách (cách của chúng ta); c) Dù có tuyển những người

mà chúng ta đủ tiền trả lương, đồng thời là những người không cần "quên đi" kinh nghiệm mà họ đã có, thì chúng ta cũng không có thời gian đào tạo họ; và d) Dù có đủ tiền để thuê những nhân viên có năng lực và sẵn sàng học hỏi, và có đủ thời gian đào tạo họ, chúng ta vẫn khá tự tin rằng năng lực của họ sẽ không thể sánh ngang với sự siêu phàm của chính chúng ta. (Cái lý do cuối cùng ấy là một vấn đề lớn. Tôi biết bạn rất siêu, tôi cũng biết bạn đã phải một mình lo lắng và gánh vác mọi thứ trong suốt một thời gian dài, nhưng bạn có thể buông ra được rồi. Bạn phải buông ra. Mọi thứ sẽ ổn cả thôi. Tôi hứa đấy.)

Nhưng có một cách. Dù sao thì đây cũng là cuốn sách nói về cách trồng một quả bí ngô khổng lồ và có ý nghĩa mà.

Và bạn sẽ không đạt được điều đó, nếu không phát triển quy mô doanh nghiệp.

Đây là lúc để bạn tỉnh ngộ: Bạn không thể phát triển quy mô doanh nghiệp nếu như vậy có nghĩa là bạn phải tự làm hầu hết mọi việc (hoặc một vài việc thôi cũng không được). Thực ra, nếu bạn muốn phát triển một doanh nghiệp đúng nghĩa, một doanh nghiệp theo Kế hoạch Bí ngô, thì yêu cầu đặt ra là bạn không phải làm bất kỳ công việc trực tiếp nào hết.

Bạn còn nhớ trong Lời mở đầu, tôi đã nói cuốn sách này chứa đựng bí quyết giải phóng sự nghiệp kinh doanh của bạn không? Vâng, đây chính là khoảnh khắc mà bạn nhận ra mình phải giành lại tự do. Nếu cuối cùng, bạn muốn thôi không phục vụ doanh nghiệp của mình nữa, mà để nó phải phục vụ bạn, bạn phải đảm bảo mình không động tay vào thực hiện bất cứ thứ gì mà công ty mình cung cấp – bất cứ thứ gì mà khách hàng trực tiếp trải nghiệm. Khi đạt được điều đó, công việc chính của bạn sẽ là xây dựng các hệ thống quy trình mà nhân viên có thể dễ dàng lặp lại, để đảm bảo mọi khách hàng đều có được trải nghiệm y hệt nhau, hết lần này đến lần khác.

Bạn còn nhớ về Hồng tâm, sự kết hợp của ba yếu tố giúp bạn tìm ra hạt giống Atlantic Giant của chính mình? Hồng tâm là nơi hội tụ của các khách hàng tốt nhất, giá trị đặc biệt mà bạn mang tới, và khả năng hệ thống hóa của bạn. Hãy cùng nói về miếng ghép thứ ba vô cùng quan trọng trong việc tạo nên chiếc bánh bí ngô này – đó là hệ thống hóa. Muốn làm vậy, bạn cần phải lùi một bước.

Tôi biết bạn rất yêu doanh nghiệp của mình. Giờ là lúc để bạn yêu

nó nhiều hơn nữa.

Tôi biết bạn tự hào về những gì mình làm. Giờ là lúc để bạn tự hào về những gì mà công ty của bạn làm.

Tôi biết bạn có nhiều cảm xúc trái ngược khi phải giao những khách hàng mà mình đã vất vả lắm mới kiếm được cho một cậu nhân viên non kinh nghiệm, chỉ vừa mới bắt đầu đi làm. Nhưng đã đến lúc bạn cần tự tin rằng một nhân viên non kinh nghiệm có thể hoàn thành công việc với chất lượng tương đương với kết quả công việc của chính bạn.

Trong thâm tâm, bạn biết mình đang phải phân thân ra quá nhiều nơi! Nếu chưa tìm được cách nhân bản chính mình thì bạn buộc phải lựa chọn: hoặc lê bước mệt mỏi khắp nơi đồng thời kìm hãm sự phát triển của công ty mình, hoặc bắt tay vào xây dựng hệ thống và đào tạo nhân viên để họ làm việc thay bạn (đó chính là việc bạn thuê họ làm) để bạn có thể phát triển lên nữa, lên mãi.

Trở thành một doanh nhân đích thực

Bạn có nhớ ông Frank, cố vấn kinh doanh của tôi không? Ở Chương 1 tôi đã kể bạn nghe chuyện ông ấy đập tan ảo tưởng của tôi khi nói rằng tôi vẫn chưa thực sự là một doanh nhân. Để bạn không phải lật lại những trang đầu, thì đây là những gì ông Frank đã nói: "Cậu vẫn chưa phải là một doanh nhân đâu, Mike ạ. Doanh nhân gần như không trực tiếp làm việc. Doanh nhân là những người tìm ra vướng mắc, phát hiện thời cơ, rồi xây dựng các quy trình để cho *người khác* hoặc những thứ khác làm việc, và luôn làm đúng."

Tôi vẫn nhớ cảm giác tồi tệ khi nghe điều đó. Về bản chất, Frank đang nói với tôi rằng dù công việc có vẻ hào nhoáng, nhưng tôi đang mắc kẹt trong cái vòng bất tận của việc chào hàng rồi làm hàng, suốt ngày quẩn quanh như thế trong cảnh túng quẫn và mụn nổi khắp mặt. Còn tôi lại nghĩ mình là người tự chủ. Trên thực tế, khách hàng mới là những người sở hữu tôi, cũng như lão sếp tệ hại trước đây đã từng làm chủ của tôi vậy.

Vấn đề là mỗi khi tôi cử ai đó đi phục vụ khách hàng "của tôi", chắc chắn một trong số họ sẽ gọi cho tôi để phàn nàn về những sai sót, hay phàn nàn rằng người của tôi không hiểu gì về hệ thống của khách hàng, hoặc hỏi: "Sao anh không trực tiếp đến đây hả Mike?" Vì cố giữ khách, tôi liên tục phải thế chỗ của nhân viên, tiêu tốn thời gian quý giá để làm công cho doanh nghiệp của

mình, thay vì tập trung phát triển nó. Đội ngũ nhân viên của tôi không quá tệ. Họ làm đúng 99% mọi việc. Họ hoàn thành hết các nhiệm vụ được giao, có điều họ lại quên không chào hỏi khi đến chỗ của khách hàng, hoặc quên không tắt đèn khi ra về. 1% sai sót đó cũng đủ khiến khách hàng của tôi bận tâm và khó chịu. Và đó chính là vấn đề.

Khi đó tôi nhớ lại lời ông Frank đã nói về việc "xây dựng các quy trình", và tự đặt ra cho mình một câu hỏi hay hơn: "Mình phải làm thế nào để hệ thống hóa việc phục vụ khách hàng này, để bất cứ nhân viên nào cũng có thể thực hiện, và khách hàng của mình sẽ chẳng thấy có gì khác biệt giữa mình và nhân viên của mình nữa?" Chuẩn rồi! Đó chính là câu hỏi đúng đắn, vì ngay sau đó tôi đã bắt tay vào việc mà tôi làm giỏi nhất – thiết kế hệ thống.

Đừng hiểu lầm ý tôi: đây không phải là việc mà bạn chỉ làm một loáng là xong. Quá trình thiết kế một hệ thống thật đồng bộ và dễ triển khai, để bất cứ nhân viên nào cũng có thể nắm bắt và thực hiện nó một cách hoàn hảo, rất dài và phức tạp. Nhưng khi nó kết thúc, tôi đã không phải "động thủ" nữa và vẫn đảm bảo khách hàng được hài lòng. Cuối cùng, tôi đã trở thành một doanh nhân đích thực.

Đúng là phải mất 10 tiếng để xây dựng hệ thống, trong khi sẽ chỉ mất 10 phút nếu tôi tự tay xử lý công việc. Nhưng khi tính toán lại, tôi nhận ra mình phải tự tay xử lý công việc 10 phút đó 20 lần mỗi tuần. Điều đó có nghĩa là chỉ sau 3 tuần, tôi sẽ tốn mất 10 tiếng, và con số sẽ còn kéo dài vô tận.

Đây là lúc tôi có được khoảnh khắc "giác ngộ" lớn nhất trong đời. Xây dựng hệ thống chính là một dạng đầu tư. Ban đầu, tôi đã đầu tư tiền mặt vào doanh nghiệp của mình (khoảng 100 đô-la, có giá trị rất lớn vào thời đó). Khoản đầu tư tiếp theo là mồ hôi công sức của tôi. Suốt nhiều năm, tôi đã phải vất vả phục vụ khách hàng. Nhưng sự đầu tư ấy không còn khả thi nữa. Tôi không thể làm nhiều thêm một tiếng, hay một ngày nào nữa. Sức lực và thời gian của tôi chỉ có đến thế mà thôi. Đây là lúc tôi nhận ra việc dành thời gian xây dựng các hệ thống và liên tục cải thiện chúng, sao cho người khác sẽ luôn thực hiện được đúng quy trình một cách tuyệt đối, chính là chiến lược đầu tư mới. Và cũng như các khoản đầu tư khác, nó gần như không có hiệu quả ngay lập tức, nhưng hiệu quả lâu dài thì lại rất lớn.

Một hệ thống được xây dựng bài bản chính là một kiệt tác, một ví dụ của sự đơn giản đến hoàn hảo. Nhưng đừng hiểu lầm ý tôi, các

hệ thống sẽ không đơn giản hóa kết quả, mà chúng đơn giản hóa quá trình đạt tới kết quả. Có lẽ một chút kiến thức về hàng không sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn đấy...

Phân tích công việc

Lần gần nhất mà bạn thực sự để mắt tới Bảng hướng dẫn an toàn bay nhét trong túi ghế trước mặt là khi nào? Tôi đoán lần gần đây nhất mà bạn đọc nó là trong chuyến bay đầu tiên của bạn. Và có lẽ bạn cũng chẳng buồn xem màn hướng dẫn an toàn bay của tiếp viên hàng không trước khi máy bay cất cánh nữa.

Lần sau đi máy bay, bạn hãy kéo cái tờ hướng dẫn vớ vẩn ấy ra và đọc nó thật kỹ nhé. Nó là ví dụ tuyệt vời về một hệ thống được thiết kế thật khéo để bất cứ ai cũng có thể làm theo. Nó chính là một kiệt tác nghệ thuật. Tôi hết sức nghiêm túc đấy. Hãy nghĩ mà xem – Bảng hướng dẫn an toàn bay phải dễ hiểu với *tất cả mọi người*. Người lớn và trẻ em, người cần sự trợ giúp đặc biệt, người không biết tiếng Anh, người không biết đọc, người xem quá nhiều chương trình truyền hình thực tế, người sống trong một cái lô cốt và không bao giờ xem tivi... bất cứ ai.

Và chỉ biết về nội dung của tờ hướng dẫn đó thôi là chưa đủ! Bạn hoặc bà cụ 70 tuổi ở bên trái bạn hay ông cụ 107 tuổi ở bên phải bạn có thể sẽ phải thực hiện những điều quái quỷ đó. Nếu có sự cố gì xảy ra, một trong ba người hoặc cả ba người có thể sẽ phải phản ứng thật nhanh và giúp rất nhiều người khác thoát khỏi một tình huống rất nguy hiểm.

Và bạn thử đoán xem? Mọi người đều hiểu (kể cả bà cụ 70 tuổi) và mọi người đều làm được (kể cả ông cụ 107 tuổi). Kể cả bạn. Kể cả tôi.

Khi thiết kế các hệ thống cho doanh nghiệp của mình, tôi tuân theo một phương pháp mà tôi đặt tên là "Bảng hướng dẫn an toàn bay" – tôi phân tích chi tiết công việc, rồi lại phân tích thêm nữa, cho đến khi toàn bộ hệ thống hoạt động không chỉ được thu gọn trong một bảng hướng dẫn, mà còn trở nên thật dễ dàng để bất cứ ai cũng có thể hiểu và làm theo. Sau đó, tôi đem nó đi thử nghiệm. Nếu nhân viên lễ tân, nhân viên bán hàng của tôi hay anh chàng giao bánh pizza đều có thể làm được, thì nó đã sẵn sàng được triển khai. Còn nếu không, tôi sẽ quay lại với bảng phác thảo và tiếp tục phân tích công việc thành những bước thật đơn giản, cho đến khi những người kia có thể làm theo.

Hãy để tôi nói rõ một điều: quá trình này có thể sẽ rất vất vả. Dù có là triệu phú thời gian, sẽ đến lúc bạn cảm thấy mệt mỏi vì phải mổ xẻ phương pháp luận của mình, thứ mà giờ đây đã trở thành bản năng tự nhiên của bạn. Bạn có thể thấy thật khó để giải thích được nó. Bạn chỉ biết "làm theo bản năng" thôi, phải không? Nó là năng khiếu của riêng bạn. Không ai có thể bắt chước được.

Sai rồi.

Bất cứ ai cũng có thể bắt chước được... nếu bạn chịu dành thời gian hướng dẫn họ. Người ta chỉ có thể thành thạo các hệ thống hoạt động của bạn nếu chúng nằm gọn trong "Bảng hướng dẫn an toàn bay" của bạn. Quy trình ấy thật là dễ. Chỉ cần nhìn ra cửa sổ để chắc chắn là đã an toàn, kéo cần gạt màu đỏ để mở cửa thoát hiểm, kéo dây kéo màu vàng, và cầu trượt thoát hiểm sẽ bung ra. Sau đó, hãy nhảy lên cầu trượt và rút dây kéo trên áo phao cứu sinh của bạn, nếu áo phao không tự phồng lên thì hãy tự thổi vào miệng van của áo.

Đối với các hành khách trên chuyến bay (các nhân viên) thì quy trình này đúng là siêu đơn giản. Nhưng đối với hãng hàng không thì việc xây dựng quy trình này đòi hỏi nỗ lực trong hàng thập kỷ. Cứ nghĩ về mấy cái cầu trượt thoát hiểm mà xem. Chúng được gấp gọn trong thân máy bay rồi trong trường hợp khẩn cấp, chỉ cần kéo một cái dây là chúng đã bung ra căng phồng. Sau đó, chỉ cần kéo một cái dây màu vàng nữa là chiếc cầu phao này sẽ biến thành một chiếc bè chở 50 con người đang cố gắng sống sót, có thể trôi nổi vượt qua những ngọn sóng – chiêu này đúng là siêu đẳng. Hệ thống này quả là tuyệt vời. Nó cứu được mạng người. Những nỗ lực xây dựng hệ thống trong hàng thập kỷ đã giúp mọi người có thể làm theo quy trình một cách dễ dàng, đơn giản và nhanh gọn. Khi bạn bỏ ra công sức để xây dựng các hệ thống cho doanh nghiệp của mình, phần thưởng mà bạn đạt được có thể cũng lớn y như vậy.

Thử tưởng tượng xem bạn sẽ phát triển doanh nghiệp nhanh đến mức nào, nếu bạn tin tưởng đội ngũ của mình sẽ luôn thực hiện dịch vụ thượng hạng hoặc tạo ra những sản phẩm chất lượng. Bạn có thể đồng ý cung cấp thêm dịch vụ nào mà trước đây bạn từng từ chối? Bạn có thể mở rộng kinh doanh trong lĩnh vực nào mà trước đây từng là bất khả thi? Bạn có thể tiếp nhận và chăm sóc thêm bao nhiêu khách hàng đầu bảng? Và câu hỏi quan trọng nhất... Cuối cùng thì bạn đã có thể đi nghỉ xả hơi mà vẫn thu được tiền dù vắng mặt... suốt một tháng hay chưa?

Bộ ba câu hỏi

Nếu bạn cũng giống như rất nhiều doanh nhân mà tôi đã cùng làm việc trực tiếp thì tôi dám cá là tôi biết chắc những điều bạn đang suy nghĩ ngay lúc này. Đừng có bất ngờ nhé. "Nghe này, ông Mike Bốc phét" – một biệt danh của tôi thời trung học – "doanh nghiệp của tôi phức tạp hơn chuyện hạ cánh khẩn cấp của một cái máy bay rất nhiều. Ý tôi là máy bay chỉ có thể đâm vào hai thứ: mặt đất hoặc mặt nước. Đúng là tình huống này rất nghiêm trọng, nhưng vẫn có thể dự đoán được. Còn việc kinh doanh của tôi thì không thể dự đoán được. Tôi có thể gặp phải hàng trăm, mà không, hàng triệu tình huống khác nhau. Làm sao tôi dạy cho nhân viên của mình cách xử lý được đây?"

Bạn hãy trao quyền cho đội ngũ nhân viên tự giải quyết những tình huống không thể dự đoán, bằng cách sử dụng Bộ ba câu hỏi. Khi xây dựng các hệ thống, bạn cũng đồng thời mang đến cho nhân viên một định hướng suy nghĩ. Không, ý tôi không phải kiểu kiểm soát tư tưởng như những kẻ độc tài. Tôi chỉ nói là bạn cần phải xây dựng các hệ thống để chúng có thể giúp nhân viên của bạn tư duy giống bạn và nhờ đó, họ sẽ có hành động đúng đắn trong những tình huống ngoài dự đoán. Khi bạn xây dựng các hệ thống để thực hiện công việc để suy nghĩ theo cách của mình, tôi nghĩ bạn đã làm được điều không thể – có thể nói là bạn đã nhân bản được chính mình. Và tuyệt hơn nữa, bạn đã xây dựng được một doanh nghiệp mà bạn không cần vất vả làm việc trong đó thêm một ngày nào nữa.

Trong nhiều năm qua, tôi đã phát triển được Bộ ba câu hỏi, tuy đơn giản nhưng lại vô cùng hiệu quả. Nếu được hỏi theo đúng thứ tự, ba câu hỏi này sẽ giúp nhân viên suy nghĩ và đưa ra những quyết định luôn có lợi nhất cho công ty của bạn. Vì chúng rất hiệu quả, nên có lẽ bạn sẽ muốn in một bản các câu hỏi này ra và dán chúng lên bàn làm việc của từng nhân viên...

Đây là Bộ ba câu hỏi, sắp xếp đúng thứ tự:

1. Quyết định này có phục vụ khách hàng đầu bảng của chúng ta tốt hơn không?

2. Quyết định này có cải thiện hoặc duy trì được Khía cạnh vượt trội của chúng ta không?

3. Quyết định này có giúp gia tăng hoặc duy trì lợi nhuận của chúng ta không?

Trước khi đưa ra quyết định hoặc bắt đầu hành động, nhân viên của bạn phải tự hỏi bản thân ba câu hỏi này. Nếu không thể trả lời là "Có" một cách chắc chắn tuyệt đối, họ sẽ biết là không được tiến hành. Mà này, chính bạn cũng cần tự hỏi những câu hỏi này mỗi khi phải đưa ra quyết định đấy. Liệu bạn có nên phát triển sản phẩm đó, hủy dịch vụ đó, thay đổi địa điểm, nhận thêm một cộng sự mới, thay đổi nhà cung ứng, thay đổi giá bán? Tôi không biết – Bạn đã có ba câu trả lời "Có" chưa?

Cho tới lúc này, bạn đã biết nếu muốn thực hiện Kế hoạch Bí ngô cho doanh nghiệp thì điểm mấu chốt là phải tập trung cao độ vào khách hàng đầu bảng. Khách hàng chính là tất cả và trên hết. Tất cả những gì bạn làm tính tới thời điểm này đều nhằm phục vụ khách hàng đầu bảng tốt hơn. Và bạn có biết không? Nhân viên của bạn cần phải đảm nhận tiếp nhiệm vụ này... luôn cải thiện trải nghiệm của khách hàng đầu bảng. Nhân viên của bạn phải luôn ưu tiên khách hàng đầu bảng.

Để chuyển sang câu hỏi tiếp theo, nhân viên chắc chắn phải trả lời "Có" cho câu hỏi trước đó. Một khi đã chắc chắn các khách hàng đầu bảng sẽ được phục vụ tốt hơn nhờ quyết định của mình, các nhân viên cần đảm bảo rằng đây cũng là quyết định có lợi nhất cho mối quan hệ giữa khách hàng và công ty của bạn. Khía cạnh vượt trội là thứ tạo nên khác biệt của bạn so với các đối thủ, và là lý do quan trọng khiến khách hàng mua sản phẩm/dịch vụ của bạn. Hãy luôn cố gắng nâng cao khía cạnh vượt trội của mình, và nó sẽ giúp bạn vượt lên trên đối thủ. Khi được bạn tích hợp vào hệ tư duy của nhân viên, khía cạnh vượt trội sẽ tự khắc được đẩy mạnh. Cả bạn và khách hàng đều hưởng lợi.

Cuối cùng, bạn cần phải chắc chắn mình đang làm ra tiền. Nếu nhân viên trả lời là "Không" cho câu hỏi thứ ba, có nghĩa là họ đang dẫn bạn vào một con đường nguy hiểm. Dù bạn có khiến khách hàng hài lòng và tạo ra những đột phá lớn, thì việc thâm hụt ngân quỹ vẫn sẽ dẫn đến phá sản. Quá nhiều công ty đã dần dần cắt bớt lợi nhuận của họ vì hai trên ba câu trả lời "Có" cũng không phải là tệ, đúng không nào? Sai rồi. Rốt cuộc họ sẽ phải điên cuồng tìm cách cứu công ty họ thoát khỏi thảm họa tài chính.

Ba câu trả lời "Có" nghĩa là hãy tiến lên. Các nhân viên cứ thế mà làm, không cần phải hỏi ý bạn. Không cần bạn phải chúc phúc gì họ hết. Không cần phép màu đặc biệt. Cứ thế mà làm. Nếu họ không thể trả lời "Có" cho cả ba câu hỏi, thì giải pháp cũng đã rõ ràng. Hãy dừng lại. Đừng làm việc đó.

Bây giờ, khi nhìn vào những câu hỏi này, bạn phải làm một việc mà trước đây có thể bạn chưa làm... bạn phải dạy cho nhân viên biết khách hàng đầu bảng là những ai, và tại sao họ lại là khách hàng đầu bảng. Bạn phải dạy cho họ biết bạn trở nên đặc biệt nhờ điều gì (khía cạnh vượt trội), và họ có thể làm gì để khiến công ty bạn đặc biệt thêm nữa. Và bạn phải dạy cho nhân viên cách doanh nghiệp của bạn có thể kiếm ra tiền và chi trả các thứ – như trả lương cho họ chẳng hạn. Nói cách khác, bạn phải cho họ cảm giác rằng họ là người sở hữu thành quả của công việc. Và theo lời của Martha, đó là một điều tốt.

Áp dụng Bộ ba câu hỏi là một việc khá đơn giản, chỉ cần bạn luôn bám sát vào chúng. Lần tới, khi nhân viên hỏi bạn xem nên xử lý một tình huống cụ thể như thế nào, hãy yêu cầu họ trình bày cho bạn nghe những gì mà họ đã suy ngẫm về Bộ ba câu hỏi. (Gợi ý: Nếu họ hỏi bạn nên xử lý theo hướng nào, thì có lẽ họ vẫn chưa tự hỏi bản thân ba câu hỏi này.)

Bộ ba câu hỏi có thể được áp dụng vào mọi việc trong doanh nghiệp của bạn không? Không. Khi bạn đặt mua giấy vệ sinh vào lần tới, việc đó có lẽ sẽ không giúp bạn phục vụ khách hàng tốt hơn (trừ khi họ thích lẻn vào công ty bạn để sử dụng nhà vệ sinh), và nó cũng không giúp bạn gia tăng lợi nhuận. Nhưng trong những việc liên quan đến dịch vụ và sản phẩm dành cho khách hàng, ba câu hỏi này chưa bao giờ làm tôi thất vọng.

Khi đã thoát khỏi quan niệm "tự mình làm tất", bạn sẽ xây dựng các hệ thống thật hiệu quả để có thể tóm gọn chúng trong một phiên bản "Hướng dẫn an toàn bay" của riêng mình. Bạn và người của bạn sẽ được tiếp sức với Bộ ba câu hỏi để xác định xem bạn có đang hành động đúng đắn trong mọi tình huống có thể xảy ra không. Xin chúc mừng. Bạn chính là một doanh nhân.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Phân tích công việc.* Hãy lấy một việc mà bạn hay thực hiện cho khách hàng nhất, rồi phân tích cách thực hiện nó. Dù bạn đang cung cấp một dịch vụ hay tạo ra một sản phẩm, hãy mô tả chi tiết quy trình đó từ đầu đến cuối. Những điểm mấu chốt ở đây là gì? Những chiêu thức và bí quyết gì của bạn khiến khách hàng thực sự bị ấn tượng? Những điều gì tuyệt đối không được làm? Hãy viết hết ra, dù ngay lúc này có vẻ như bạn sẽ cần cả một tấm bảng khổng lồ để chứa hết lượng thông tin ấy.

2. *Phân tích thêm nữa.* Giờ thì hãy xem kỹ và bổ sung mọi thứ mà bạn bỏ sót. Vì bạn chắc chắn sẽ quên điều này điều kia. Những bước chủ chốt trong công việc mà bạn vẫn luôn làm mà không cần nghĩ là gì? Cách bạn làm có gì khác so với nhân viên? Tại sao khách hàng lại thích làm việc với bạn hơn? Khách hàng có những kỳ vọng nào mà họ sẽ không nói thẳng ra? Làm thế nào bạn có thể hứa dưới sức và hoàn thành vượt mức?

3. *Phân tích thêm một lần nữa.* Tiếp theo, hãy lấy tất cả mọi thứ mà bạn đã viết ra để mô tả cách thực hiện công việc của mình, và tóm tắt nó thành các bước đơn giản. Đây không phải là một cuốn sách hướng dẫn dài dòng. Thứ bạn muốn là một phiên bản của "Bảng hướng dẫn an toàn bay" cho hệ thống hoạt động của chính mình.

4. *In ra.* Hãy in Bộ ba câu hỏi và treo nó trên bàn làm việc của bạn. Hãy tạo thói quen luôn đặt ra ba câu hỏi này khi bạn phải đối mặt với quyết định nào đó. Tạo một trang web mới? Kết thúc một dịch vụ? Thuê một nhân viên mới? Hãy soi xét mọi quyết định qua lăng kính của Bộ ba câu hỏi. Sau đó, khi bạn đã tự tin vào hệ thống này, hãy in nó ra cho tất cả mọi người, đặt chúng tại bàn làm việc của họ và bắt đầu thực hành.

Cách áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn – Dịch vụ Nhà hàng/Khách sạn

Giả sử rằng giấc mơ suốt đời của bạn là mở được một nhà hàng. Người thân và bạn bè đều biết đến tài nghệ ẩm thực của bạn. Đây chính là cơ hội để bạn cho cả thế giới biết điều đó. Hãy đeo tạp dề vào và tự rót cho mình một ly nước. Sau đây là cách để áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào lĩnh vực của bạn.

Bạn điều hành một nhà hàng chuyên phục vụ các món ăn tuyệt ngon gợi nhớ nhiều kỷ niệm, những món mà ngày xưa bà của bạn vẫn thường thường nấu. Bạn tưởng rằng nhà hàng sẽ đông nườm nượp, tất cả các bàn đều được đặt chỗ bởi những người mong mỏi được thưởng thức món Thịt hầm của Bà. Nhưng thay vào đó, bạn lại phải cạnh tranh với 10 nhà hàng khác trong bán kính hai dãy phố... và tình hình không được ổn lắm. Mặc dù gần như lúc nào cũng có bàn trống, bạn vẫn phải làm việc 19 tiếng một ngày và vay tiền mẹ bạn để đăng quảng cáo trên Bản tin Khuyến mại của địa phương.

Bạn bắt đầu với Bảng đánh giá khách hàng của mình, dựa trên 20 thực khách mà bạn hay gặp nhất. Hai vợ chồng nhà Anderson là Blaine and Charlotte, đến ăn ba buổi tối mỗi tuần cùng năm đứa

con của họ – đây là những người khó chịu đến mức các bồi bàn của bạn luôn oẳn tù tì xem ai phải phục vụ họ (và một cậu bồi bàn đã rút luôn một cái kéo thật ra để đảm bảo mình không phải phục vụ nhà Anderson). Hai anh luật sư tên Bill và Steve, gần như tuần nào cũng đưa khách hàng tới ăn trưa, và nốc nhiều rượu hơn là ăn đồ ăn. Tất nhiên, phải kể đến bà Trumpet, một cụ bà dễ thương luôn có mặt vào thứ Ba và thứ Sáu hằng tuần lúc 4 giờ rưỡi để được giảm giá vì đến sớm (trong khi bạn không hề có chương trình giảm giá) và luôn trả lại món ăn của mình tới 3 lần. Những người còn lại trong danh sách của bạn là 3 cặp nghệ sĩ sân khấu, 6doanh nhân thường xuyên tới cùng những khách hàng tiềm năng của họ, và vài đôi tình nhân luôn tới ăn vào buổi hẹn hò tối thứ Bảy hằng tuần.

Sau khi điền xong Bảng đánh giá, bạn biết thực khách nào khiến bạn khốn khổ (xin chào, gia đình Anderson) và tốn tiền (chính là bà đấy, bà Trumpet ạ), nên bạn cần rũ bỏ họ. Do luật không cho phép bạn từ chối phục vụ ai đó chỉ vì bạn không thích họ, nên bạn phải tìm được cách khiến họ không muốn tới nhà hàng của mình nữa.

Bạn đã chịu đựng quá đủ những chiếc ly vỡ, các bức tường đầy màu sáp, những đứa nhóc ầm ĩ, và bạn nhận ra không chỉ nhà Anderson phải ra đi – mà là tất cả các gia đình có trẻ nhỏ. Không phải gia đình có trẻ nhỏ thì là tệ hại (chính bạn cũng có hai đứa nhóc mà), nhưng vấn đề là các gia đình có trẻ nhỏ đang đuổi hết các khách hàng rủng rỉnh, những người muốn nhà hàng của bạn trở thành một kỳ nghỉ thu nhỏ – các món ăn tuyệt ngon đi kèm với cuộc chuyện trò cao siêu tinh tế.

Vì thường không có nhiều khách trước 8 giờ tối, bạn thay đổi khung giờ và chỉ bắt đầu phục vụ bữa tối từ 7 giờ tối thay vì 5 giờ chiều, rất lâu sau khi các bậc phụ huynh đã tắm xong cho lũ nhóc nhà họ. Bạn loại bỏ thực đơn dành cho trẻ em, và cấm sử dụng ghế trẻ em trong nhà hàng. Chắc chắn bạn sẽ phải nhận những lời chỉ trích thậm tệ trên những trang blog và diễn đàn dành cho các bà mẹ, nhưng đằng nào thì bạn cũng đâu muốn họ đến nhà hàng, phải không nào? Gia đình Anderson rất tức giận, nhưng họ đã bỏ qua, và chuyển sang làm phiền đối thủ chính của bạn, cách đó hai số nhà.

Và do bạn đã thay đổi giờ phục vụ nên bà Trumpet ghét bạn. Bà ấy sẽ "không bao giờ ăn ở chỗ của cậu nữa". Ghi điểm rồi! Bộ phận bồi bàn của bạn vui mừng đến mức họ đã mua cho bạn một chiếc cốc in chữ "Sếp tuyệt vời nhất", đập tay ăn mừng với bạn, và hứa sẽ

không lôi kéo thật ra khi chơi oẳn tù tì nữa.

Bạn xem xét tất cả những khoản chi liên quan đến việc phục vụ các gia đình. Bạn thôi không đặt mua thịt gà que và khoai chiên đông lạnh nữa, xóa bỏ ngân sách dành cho màu sáp, theo dõi chi phí giặt đồ vải giảm xuống rõ rệt, và ngừng chạy quảng cáo trên mấy trang báo dạy làm cha mẹ ở địa phương. Vì không phải tốn chỗ đặt ghế trẻ em và ghế cao nữa, bạn kê thêm một vài bàn ăn để thu về thêm lợi nhuận. Tuyệt vời!

Giờ đây, khi đã loại trừ được nhóm khách hàng phiền phức nhất và mang đến ít doanh thu nhất, bạn có thể tập trung vào các khách hàng đầu bảng. Bạn xác định Bill và Steve chính là những khách hàng tuyệt vời nhất, và các doanh nhân bám theo sát nút ở vị trí thứ hai. Bởi vậy, bạn quyết định tập trung vào các chuyên gia đi ăn cùng khách hàng của họ. Lần tiếp theo khi Bill và Steve bước vào nhà hàng, bạn đến bên bàn của họ và hỏi xem liệu bạn có thể ngồi nói chuyện với họ 10 phút được không. (Nhiệm vụ của bạn: thu thập Danh sách điều ước của họ.)

Bạn hỏi: "Hai anh mong muốn các nhà hàng sẽ làm gì cho hai anh? Chúng tôi có thể làm gì để hai anh có được trải nghiệm hoàn hảo tại đây?" Bạn gợi ra cho họ một vài ý tưởng, để họ cảm thấy thoải mái với ý nghĩ rằng họ có thể đòi hỏi. "Ví dụ, hai anh có muốn lập tài khoản riêng, hoặc đặt ra yêu cầu các loại rượu và món ăn đặc biệt không?" Bạn tìm hiểu điều khiến họ khó chịu nhất với ngành dịch vụ của mình: "Điều gì khiến hai anh ức chế nhất về các nhà hàng?"

Và đây là lúc bạn có một phát hiện lớn và không thể ngờ tới. Bill và Steve chỉ ra rằng có rất nhiều cuộc thảo luận công việc và chào bán dịch vụ diễn ra trong nhà hàng của bạn. Họ thích hẹn gặp khách hàng tại nhà hàng của bạn hơn là những nơi khác, vì đồ ăn rất tuyệt và địa điểm cũng lý tưởng. Họ cho bạn biết rằng khi ăn trong nhà hàng của bạn, hầu như lúc nào họ cũng được trả phí dịch vụ cho thời gian ngồi bàn công việc với khách hàng. Vấn đề là khách hàng của họ thường xuyên ra ngoài để nghe điện thoại, và họ không thể bắt khách hàng trả tiền cho khoảng thời gian đó.

Đây là lúc họ chia sẻ với bạn mong ước lớn của họ: bạn có thể biến nhà hàng của mình thành khu vực không sử dụng điện thoại di động được không? Bạn nói với họ rằng đó là một ý tưởng tuyệt vời, bạn sẽ treo bảng cảnh báo ngay ngày hôm sau, và tất nhiên là bạn lập tức áp dụng chiến lược hoàn thành vượt mức cho lời hứa này. Khi Bill và Steve quay trở lại, họ để ý thấy tấm bảng "Không

sử dụng điện thoại di động" được treo trên cửa, và mỉm cười. Họ hài lòng. Bạn đã lắng nghe. Bạn quan tâm. Bạn muốn giúp họ kiếm được tiền.

Nhưng bạn còn nghĩ ra một ý tưởng tuyệt vời nữa. Bạn nói với Bill và Steve rằng bạn sẽ lắp đặt một thiết bị phá sóng điện thoại, để nếu khách hàng có mặc kệ tấm bảng "Không sử dụng điện thoại di động" thì họ vẫn chẳng nhận được cuộc gọi nào khi ngồi tại bàn ăn. Xuất sắc! Bill và Steve đã vô cùng cảm kích – bạn vừa mới giúp họ kéo dài thời gian được trả phí thêm rất nhiều mà. Bạn đã nỗ lực hết mình vì họ, và họ sẽ là những thực khách trọn đời của bạn.

Bạn biết rằng việc nhờ khách hàng giới thiệu cho các đối tượng tiềm năng không phải lúc nào cũng đem lại hiệu quả. Bởi vậy, bạn nhờ Bill và Steve giới thiệu những đơn vị cung cấp dịch vụ tiếp đón khách khác mà họ cũng ưa thích. Trong số các đơn vị đó có một công ty cho thuê xe limousine[36] có tên Dịch vụ Xe hơi cao cấp của Bob. Bạn gọi cho Bob và đề nghị một buổi gặp mặt để cùng tìm ra cách phục vụ khách hàng chung của đôi bên tốt hơn.

Bob nói rằng xe của anh ấy đưa khách tới chỗ của bạn ít nhất mỗi tuần một lần. Trước đây, bạn không hề biết điều đó. Bạn bắt đầu đặt ra mọi câu hỏi để tìm cách giúp công việc của anh ấy trở nên dễ dàng hơn.

"Anh có cần một chỗ đỗ xe đặc biệt không? Tài xế của anh có cần nhân viên phục vụ của tôi thông báo khi Bill và Steve chuẩn bị thanh toán hóa đơn, để xe của anh có thể xuất hiện một cách "thần kỳ" ngay khi khách hàng vừa bước ra đến cửa không? Anh muốn có một bàn ăn nhỏ trong bếp để các tài xế có thể tranh thủ ăn một chút trong lúc đợi khách không? Chúng tôi có thể hỗ trợ các tài xế bằng cách chuẩn bị một cốc cà phê cầm tay hoặc một chai nước suối cho họ không?"

Bob đã kinh doanh trong ngành này hơn 25 năm, và anh ấy chưa từng nhận được lời đề nghị giúp đỡ nào giống như của bạn. Nếu có thì cũng thua xa bạn.

Giờ đây bạn và Bob đã là bạn tốt của nhau, nên Bob đã bảo các tài xế hãy đề xuất nhà hàng của bạn cho những khách hàng cao cấp đang muốn tìm nơi dùng bữa. Bỗng nhiên, nhà hàng của bạn đầy ắp những người đàn ông và phụ nữ trang phục chỉnh tề, chi tiền hào phóng để thiết đãi khách hàng của họ món Thịt hầm của Bà. Bạn đã thấy mọi thứ tiến triển thế nào chưa?

Chương 12
PHÁ BỎ ĐƯỜNG CONG THỊ PHẦN

Buổi sáng ngay sau ngày bán hết cổ phần của mình tại Olmec, tôi đã bắt đầu một doanh nghiệp mới. Khi tìm ra cách tạo nên sự tăng trưởng rực rỡ cho doanh nghiệp đầu tiên của mình, tôi đã bị nghiện. Lẽ ra tôi đã có thể ngồi không vài tháng để thư giãn, nhưng một khi đã biết cách phát triển một doanh nghiệp thật nhanh và đạt được thành công chỉ từ một hạt giống ý tưởng nhỏ xíu, bạn sẽ cảm thấy muốn lặp đi lặp lại điều đó. Nếu đã áp dụng mọi thứ học được từ cuốn sách này, bạn sẽ hiểu ý tôi sớm thôi!

Với một đồng sự mới, tôi đã thành lập một công ty điều tra máy tính... kiểu như trong phim CSI[37] ấy. Tôi đã không góp một đồng nào vào công ty, và trong năm đầu tiên, doanh thu gộp của chúng tôi là 600.000 đô-la, trong năm thứ hai là 1,7 triệu đô-la, và trong năm thứ ba, ngay trước khi tôi bán hết cổ phần của mình tại doanh nghiệp này, chúng tôi đã có doanh thu gộp là 2,5 triệu đô-la và hướng tới con số 7,25 triệu đô-la trong năm tiếp theo.

Hầu hết khách hàng của chúng tôi ở giai đoạn đầu đều là các doanh nghiệp tư nhân cần tìm bằng chứng về những việc làm sai trái trong chính công ty họ, hoặc các cá nhân cần thu thập bằng chứng để chứng minh lời khai của họ trước tòa án. Tuy nhiên, trong vòng 6 tháng hoạt động, tôi để ý thấy chúng tôi bắt đầu nhận được cuộc gọi từ các luật sư đang cần tìm ai đó, bất kỳ ai, chấp nhận phục vụ thân chủ của họ. Hầu hết các công ty điều tra máy tính đều được những người từng làm trong các cơ quan thi hành luật pháp điều hành, và hóa ra họ sẽ không tham gia vào các trường hợp bào chữa tội phạm. Các luật sư thực sự không thể tìm nổi công ty điều tra máy tính nào muốn giúp đỡ họ.

Tôi đã nghĩ: “Mình có muốn làm ăn với các luật sư đang cố gắng bào chữa cho những kẻ sát nhân, tham ô, và tội phạm kinh tế không nhỉ?” Tôi nhận thấy những người ấy có thể vô tội, và nếu họ có tội đi nữa, chúng tôi cũng sẽ tìm được bằng chứng để xác minh điều đó. Chúng tôi chỉ đơn thuần là những người đưa ra sự thật. Chúng tôi tìm kiếm bằng chứng và cung cấp nó. Dù có tội hay vô tội, dù thú nhận hay chối bỏ, thì bằng chứng cũng sẽ nói lên sự thật.

Vậy là, thật nhanh chóng, chúng tôi đã trở thành một trong số ít các công ty điều tra máy tính (nếu không muốn nói là công ty duy nhất) sẵn lòng phục vụ thân chủ của các luật sư bào chữa tội phạm. Dù đã rất cố gắng, tôi vẫn chẳng tìm được đối thủ cạnh tranh nào... và cả khách hàng của tôi cũng thế. Bởi vậy, chúng tôi đã nhanh chóng tạo dựng được tên tuổi. Chúng tôi không cần phải lang thang tìm việc hay đầu tư hàng đống tiền để tiếp thị dịch vụ. Khách hàng cứ lũ lượt tìm đến và chúng tôi có thể lựa chọn theo ý mình. Mọi chuyện diễn ra thật tuyệt. Rất tuyệt vời.

Trong năm thứ hai của chúng tôi, Enron đã gọi đến. (Phải, chính là Tập đoàn Enron[38] đấy.) Khi đó, họ đang dính vào vụ kiện “Trạm năng lượng trên biển Nigeria”[39], và đó là khởi đầu cho cái kết của họ. Kenneth Lay[40] và các cộng sự cần tìm các chứng cứ điều tra để bào chữa cho mình, và tới thời điểm đó thì chúng tôi đã nổi tiếng trong ngành. Chúng tôi là lựa chọn hiển nhiên. Chúng tôi là lựa chọn duy nhất. Chúng tôi chấp nhận yêu cầu, và sau 6 tháng nhóm làm việc của tôi cùng 3 người nữa đã tìm ra những điều mà Chính phủ không tìm thấy – bằng chứng cho thấy Enron đã thông đồng với Merill Lynch để làm giả số liệu tài chính và thổi phồng lợi nhuận. Đó là một câu chuyện dài – bạn có thể tìm hiểu qua Google. Hãy cứ gọi họ là những kẻ lừa đảo dối trá cho nhanh.

Ngay khi nhóm của tôi tìm ra những manh mối mà không ai khác tìm được, các luật sư của Enron đã đưa nhóm của tôi lên chuyên cơ chỉ sau 13 phút – họ không muốn người của tôi bị luật sư của phe đối địch yêu cầu phải tuyên thệ trước tòa và khai báo sự thật. Rốt cuộc thì điều đó cũng không có ý nghĩa gì, vì tất cả bọn họ đều phải vào tù. Nhưng chúng tôi đã chính thức được công nhận là công ty giỏi nhất trong ngành.

Nhờ vậy, chúng tôi lại càng có thêm nhiều khách hàng, trong số đó còn có vài người nổi tiếng nữa (nhưng tôi sẽ không kể tên của họ đâu.)

Với quyết định tập trung phục vụ những khách hàng đang bị điều

tra hình sự, chúng tôi đã rút khỏi các loại hình điều tra khác, tức là chúng tôi không còn phải cố giành được một vị trí trong thị trường ấy nữa. Thay vào đó, chúng tôi đã mở ra thị trường mới của riêng mình, nơi mà chúng tôi là lựa chọn duy nhất. Tất nhiên, các đối thủ đã xuất hiện, nhưng họ chỉ là hàng nhái kém chất lượng. Và do đã rất thành công trong phân khúc nhỏ của mình, không lâu sau, chúng tôi đã có thêm những khách hàng mới, không dính líu tới tội phạm. Mọi thứ cứ thế diễn ra. Tôi đã triển khai Kế hoạch Bí ngô, chắc chắn là thế rồi, nhưng yếu tố mấu chốt dẫn tới thành công của chúng tôi là: chúng tôi đã không chỉ loại trừ các khách hàng "nhiễm bệnh", mà còn phá bỏ cả đường cong thị phần.

Đường cong gì cơ?

Bạn biết đường cong hình chuông (bell curve)[41] có điểm gì rất vớ vẩn không? Điểm số của bạn lại được xác định dựa trên thành tích của tất cả những người khác. Vậy nên, nếu bạn không phải là thiên tài mà lại muốn đạt điểm cao trong một kỳ kiểm tra, thì bạn chỉ còn cách cầu cho một nửa số học sinh trong lớp bị ốm hoặc quên không học bài.

Đường cong biểu hiện quá trình phân phối thị phần[42] cũng giống y như đường cong hình chuông, chỉ khác ở chỗ tất cả mọi người đều cố gắng chiếm được vị trí tốt nhất trên đường cong này để có thể thống lĩnh thị trường. Họ muốn lao vào thị trường đủ sớm để tạo ra "nhu cầu tiêu dùng" lớn nhất. Mọi người lầm tưởng rằng đường cong này thể hiện nhu cầu tiêu dùng, nhưng thực tế thì nó thể hiện nhu cầu tiêu dùng dựa trên nguồn cung. Nói cách khác, đó không phải là thứ mọi người muốn, mà chỉ là lựa chọn tốt nhất của họ trong số những thứ đang có mặt trên thị trường. Và nhu cầu tiêu dùng không suy giảm theo thời gian, mà nó chỉ dịch chuyển từ sản phẩm này sang sản phẩm khác, trong số những thứ đang có trên thị trường. Người tiêu dùng không thấy chán các sản phẩm hay dịch vụ, mà vấn đề là họ sẽ hưởng ứng sự đột phá.

Hãy nói về đầu băng từ VCR. Không nằm ngoài dự đoán, người Mỹ đã phát cuồng lên vì đầu băng từ, vì đây là lần đầu tiên họ có thể xem phim tại nhà, và các nhà sản xuất cũng điên cuồng lao vào cuộc. Đó là một thị trường có tính cạnh tranh cao, cho đến khi đầu đĩa DVD ra đời, và bỗng nhiên bạn có thể xem phim và nhiều nội dung kèm theo trên những chiếc đĩa DVD không bao giờ hao mòn. Chắc chắn là đầu đĩa DVD đã gây tổn hại cho đường cong thị phần của đầu băng từ, nhưng đã không hoàn toàn loại bỏ được đầu băng từ vì nó vẫn là một biến thể của cùng một sản phẩm. Và

trong khi đầu DVD có thể chiếu phim tốt hơn đầu băng từ, thì đầu băng từ có thể ghi lại các chương trình truyền hình tốt hơn đầu DVD.

Nhưng sau đó, TiVo – một loại đầu ghi video kỹ thuật số (DVR) đã ra đời và mọi người đã thay đổi hoàn toàn. Giờ đây, họ có thể ghi lại chương trình truyền hình ưa thích mà không cần phải học một khóa dạy cài đặt đầu băng từ. Họ có thể ghi lại nhiều chương trình cùng lúc, và thậm chí còn có thể tạm ngưng chương trình đang phát trên tivi. Tivo đã không chỉ phá bỏ quá trình phổ biến sản phẩm đầu băng từ mà đã hủy diệt nó.

Các doanh nhân gặp phải thất bại khi họ lao vào thị trường ở khúc đầu của đường cong thị phần, rồi cố leo lên đỉnh của đường cong này. Họ nhìn thấy một xu hướng và muốn tham gia. Vấn đề là giờ đây, họ đang dồn toàn lực để chiến thắng các đối thủ, trong khi điều họ cần làm lại là chơi một cuộc chơi hoàn toàn khác so với các đối thủ.

Bạn biết mình đang đi trên đường cong thị phần, nếu bạn có thể nói: "Tôi có các đối thủ cạnh tranh." Khi theo dõi và đánh giá kết quả hoạt động dựa vào kết quả hoạt động của các đối thủ, bạn đã đánh mất khả năng tạo ra đột phá, bạn chỉ đang cố gắng sản xuất ra chiếc đầu băng từ tốt hơn mà thôi. Và trong lần thanh lý đồ cũ gần đây nhất, tôi đã chẳng thể đẩy chiếc đầu băng từ của mình đi, dù chỉ đòi có 5 đô-la rẻ mạt.

Bạn cần phải chấm dứt những nỗi lo về vị trí hiện tại của bản thân trên đường cong thị phần. Bạn cần phải tạo ra thứ gì đó thật tuyệt hảo, để cái đường cong kia trở nên vô nghĩa. Bạn cần phải phá bỏ đường cong ấy.

Chiêu thức 180 độ

Ở Chương 8, tôi đã giải thích tại sao khi bạn tự gắn lên mình nhãn mác giống với các đối thủ thì khách hàng sẽ không thể nhận ra điểm khác biệt của bạn. Đây là một việc quá phức tạp đối với họ. Họ không thể tìm ra cách phân biệt bạn, và họ cũng chẳng thèm thử làm điều đó.

Tự gắn cho mình một nhãn mác mới chính là cách giúp bạn phá bỏ quy luật phổ biến sản phẩm. Cirque de Soleil đã làm như vậy. Thay vì cạnh tranh với tất cả các rạp xiếc trên thế giới, họ đã quyết định tạo cho bản thân một nhãn mác khác biệt. Họ trở thành Cirque de Soleil. Nhãn mác mới này gợi cho ta liên tưởng đến

“circus” (rạp xiếc) nhưng nếu chỉ nhìn thoáng qua thì nó lại khá lạ lẫm, và vì vậy, nó thôi thúc các khách hàng tiềm năng đặt ra câu hỏi: “Cái tên đó có nghĩa là gì?” Khởi đầu rộng mở đã được tạo nên nhờ một nhãn mác độc đáo.

Nhưng Cirque de Soleil còn đi xa hơn thế rất nhiều. Họ đã thay đổi hoàn toàn trải nghiệm tại rạp xiếc bằng cách quay ngoắt 180 độ. Họ đã thay đổi hoàn toàn cách rạp xiếc mang đến trải nghiệm giải trí cho khán giả (với nhạc rock và rất nhiều nghệ sĩ nhào lộn, trong trang phục biểu diễn siêu bó). Họ không phải là một kiểu rạp xiếc khác; họ đã tạo ra một thứ hoàn toàn khác, hoàn toàn mới. Họ đã tạo nên đường cong thị phần của riêng mình.

Khi bạn đang bắt đầu một doanh nghiệp mới, hoặc tái thiết những gì đang có, trước tiên hãy gắn cho doanh nghiệp của mình một nhãn mác mới. Do khách hàng không thể dễ dàng đánh giá nhãn mác mới này, họ sẽ hỏi: “Cái tên đó có nghĩa là gì?” Đó là cánh cửa mở ra cơ hội cho bạn giải thích điểm khác biệt của mình, và yếu tố nào trong doanh nghiệp hoặc giá trị đặc biệt của mình đã góp phần tạo nên bước ngoặt 180 độ này.

Nhãn mác chung quy cũng chỉ là một cái tên. Bạn cần phải có minh chứng rõ ràng cho nó. Bạn cần phải có sản phẩm thật sự. Bạn sẽ làm được điều đó với “Chiêu thức 180 độ”, một phương pháp ưa thích của tôi để phá bỏ đường cong thị phần. Đầu tiên, bạn phân tích lĩnh vực hoạt động của mình và xác định các tham số – tất cả những điều kiện giả định về cách thức hoạt động trong ngành này là gì? Sau đó, hãy tự hỏi bản thân: “Trái ngược với tất cả những điều kiện ấy là gì?”

Ví dụ, người tiêu dùng hiểu ba điều về các trạm xăng: chúng ở ngoài trời, tỏa ra mùi xăng dầu, và nếu tại đó có nhân viên bơm xăng thì họ sẽ rất kiệm lời. Trái ngược với những điều đó sẽ là một trạm xăng trong nhà, không có mùi gì hết, với điều hòa nhiệt độ, và các nhân viên phục vụ sẽ giúp bơm xăng, kiểm tra dầu máy, và giúp bạn đặt chỗ cho bữa tối. (Tôi vẫn chưa tìm ra cách khử mùi xăng dầu trong một trạm xăng khép kín. Có thể xem xét máy lọc không khí hoặc máy hút mùi gì đó. Nhưng bạn hiểu ý tôi muốn nói gì trong ví dụ này rồi đấy.)

Ngân hàng Commerce Bank (nay là TD Bank, N.A.) đã thay đổi 180 độ với chiến dịch “Không thu phí vớ vẩn, không áp dụng khung giờ ngớ ngẩn”. Commerce Bank không tham khảo ý tưởng từ các ngân hàng khác nữa, mà bắt đầu hoạt động như một cửa hàng bán đồ ăn nhanh. Bỗng nhiên, khách hàng có thể đến ngân hàng

trong khung giờ thuận tiện đối với họ, và họ cũng không phải chịu phạt cho từng lỗi nhỏ nhặt. Bỗng nhiên, khách hàng được hưởng các dịch vụ hoàn thành ngay trong ngày, trong khi các ngân hàng khác phải mất nhiều ngày mới xử lý xong những việc tương tự. Và bỗng nhiên, Commerce Bank không còn giống với bao ngân hàng khác nữa. Họ đã phá bỏ đường cong thị phần. Trong giai đoạn mà rất nhiều ngân hàng gặp khó khăn, thì Commerce Bank lại cứ thế phát triển lên nữa, lên mãi.

Hãy nhìn vào các cửa hàng cho thuê phim. Trước đây, bạn vẫn hay lui tới cửa hàng cho thuê phim gần nhà để lựa chọn những cuốn băng từ VHS của các bộ phim mới nhất. Bạn sẽ bước vào, lướt qua hàng trăm cuộn băng từ xếp trên kệ như những cuốn sách, và cố tìm cuốn băng Lethal Weapon còn mới nhất. Nhưng do cửa hàng chỉ có mỗi một cuốn băng của bộ phim này, và ai đó đã thuê nó từ 6 năm trước mà không đem trả lại, nên cuối cùng, bạn đành phải xem lại bộ phim Terms of Endearment thêm một lần nữa...

Chuỗi cửa hàng Blockbuster đã xuất hiện và tạo nên thay đổi 180 độ, mang đến hàng chục hay thậm chí đôi lúc là cả 100 bản sao của các bộ phim mới – bạn có thể thuê bộ phim mới nhất dù bạn có bước vào cửa hàng ngay trước giờ đóng cửa. Họ cũng thay đổi cách trưng bày băng đĩa, xoay mặt trước của chúng ra ngoài để mọi người có thể dễ dàng nhận ra bộ phim đang cần tìm. Blockbuster đã phá bỏ hoàn toàn đường cong thị phần, khiến hầu hết các cửa hàng riêng lẻ phải ngừng hoạt động. Hollywood Video và các chuỗi cửa hàng cho thuê phim khác đã chạy theo đường cong thị phần mới, trở thành những kẻ bắt chước, và tranh giành thị phần với BlockBuster, nhưng không thể đánh bại họ. Tại sao? Vì Blockbuster đã tạo ra đường cong thị phần và còn tiếp tục đẩy đường cong ấy lên những tầm cao mới – trong khi những kẻ khác chỉ đang tranh giành những thứ bỏ đi.

Rồi Netflix xuất hiện. Họ hoàn toàn trái ngược với Blockbuster: thay vì thu phí cho từng bộ phim, họ tính phí thuê bao hằng tháng; thay vì phải đến tận cửa hàng để lấy phim, bạn có thể ngồi nhà chờ nhận bộ phim muốn thuê qua đường bưu điện; thay vì bị tính phí cao khủng khiếp nếu không đem trả đúng hạn, giờ đây, bạn có thể giữ phim bao lâu cũng được mà không bị phạt tiền. Netflix đã sử dụng chiêu thức 180 độ với Blockbuster, và phá bỏ thành công đường cong thị phần thêm một lần nữa. Tới năm 2010, Blockbuster đã phải nộp đơn xin được bảo hộ phá sản theo Chương 11 trong Luật Phá sản của Mỹ.

Còn đường cong thị phần mà Netflix đã tạo ra? Một công ty nào đó

sẽ xuất hiện và phá bỏ nó. Có thể đó sẽ là Redbox hoặc Roku. Có thể đó sẽ là một thứ khác nằm ngoài trí tưởng tưởng của chúng ta. Chúng ta chỉ biết chắc một điều, là việc đó sẽ xảy ra... và đó sẽ là một bước tiến thật dài, bỏ xa Netflix.

Hãy nhớ rằng cả Commerce Bank, Blockbuster và Netflix đều tạo nên các thay đổi 180 độ để giải quyết những lời than phiền quan trọng nhất của khách hàng trong ngành dịch vụ của họ. Khung giờ ngớ ngẩn, dịch vụ chậm chạp và các khoản phí quá cao đã trở thành thông lệ của ngành ngân hàng – và điều này khiến tôi, bạn, và tất cả mọi công dân Mỹ khó chịu vô cùng. Cửa hàng cho thuê phim của các hộ kinh doanh nhỏ lẻ lúc nào cũng gây thất vọng bởi họ chỉ có mỗi một bản duy nhất cho bộ phim mà bạn muốn xem! Và dù Blockbuster đã giải quyết vấn đề đó, những lời kêu ca về mức tiền phạt quá cao nếu trả phim trễ hẹn đã trở thành huyền thoại – đến mức người ta đã đem nó ra đùa cợt trên sóng truyền hình, trong các bộ phim, và trong văn hóa đại chúng của người Mỹ.

Nếu muốn tạo ra một đường cong thị phần mới, bạn cần phải làm những điều điên rồ mà không ai ngờ tới. Và cái điều điên rồ mà bạn làm phải xác thực. Đừng tạo ra sự thay đổi 180 độ chỉ vì muốn khoe mẽ. Hãy làm thế vì sẽ giải quyết được điều gì đó trong Danh sách điều ước của khách hàng. Hãy làm thế vì bạn muốn thay đổi thực trạng để mang lại lợi ích tốt nhất cho khách hàng. Hãy làm thế vì khi bạn tạo ra một đường cong mới... bạn sẽ sở hữu nó.

Thêm một chữ "nhất"

Có một cách nữa để bạn có thể tạo ra đường cong thị phần mới, đó là: Thêm một chữ "nhất" vào việc mà bạn đang làm. Hãy nhanh nhất, rẻ nhất, chậm nhất, gợi cảm nhất, vui nhất, sợ nhất, sến nhất, lạ nhất, ngầu nhất, hoặc lạnh nhất – hãy đạt được chữ "nhất". Mọi người đều biết đến khách sạn ICEHOTEL [43] ở Thụy Điển, nhưng hàng trăm nghìn khách sạn cũng có hệ thống điều hòa dở tệ mà làm gì có ai biết đến! Chẳng ai có thể cạnh tranh với người đạt được chữ "nhất", bởi vậy, hãy thực hiện đi. Bạn sẽ nhanh chóng tạo được đường cong thị phần của chính mình.

Triển khai kế hoạch

Thực hiện trong 30 phút (hoặc ít hơn)

1. *Phân tích những đặc điểm thường thấy trong ngành của bạn... rồi đi ngược lại hoàn toàn.* Những hành vi, hệ thống và chính sách nào

được coi là "thường lệ" – hay thậm chí là bắt buộc – trong ngành của bạn? Hãy phân tích những tham số cố định và xác định quy tắc thành văn cũng như bất thành văn trong ngành của bạn, rồi tìm cách lật ngược chúng để tạo ra một thứ hoàn toàn mới mẻ và bất ngờ. Hãy nhớ, nếu bạn tạo ra thay đổi 180 độ thì nó phải thực, và phải thuộc phạm vi Hồng tâm. Nếu không, bạn chỉ đang khoe mẽ trước ống kính mà thôi.

2. *Quay lại với Danh sách điều ước.* Trong nhiều trường hợp, chiến lược 180 độ đem lại thành công lớn nhất khi nó giải quyết được một vấn đề mà khách hàng đã thường xuyên than phiền. Hãy quay lại với Danh sách điều ước và tìm kiếm những lời than phiền của khách hàng mà bạn có thể giải quyết, nhờ đó mà ngành kinh doanh của bạn sẽ thay đổi hoàn toàn, cho phép bạn tạo ra một đường cong thị phần mới.

3. *Tìm cái "nhất" của bạn .* Khi bạn đứng thứ nhất trong một khía cạnh nào đó – to nhất, sáng sủa nhất, bốc mùi nhất – bạn sẽ tạo được đường cong thị phần của riêng mình. Để tìm được cái "nhất" , hãy quay lại với Khía cạnh vượt trội của bạn ở Chương 2, và bắt đầu từ đó. Nếu Khía cạnh vượt trội của bạn là giá cả thì hiển nhiên bạn cần phải trở thành lựa chọn rẻ nhất trong ngành. Nếu là tốc độ và hiệu suất, bạn có thể trở thành nhanh nhất (quá rõ ràng), hoặc lựa chọn dễ dàng nhất, hoặc sẵn sàng nhất, hoặc tiện dụng nhất. Nếu Khía cạnh vượt trội của bạn là chất lượng thì bạn có thể chọn rất nhiều cái "nhất". Bạn có thể xinh xắn nhất, táo bạo nhất, vui vẻ nhất, thông minh nhất... mà khoan, nghe bắt đầu giống học sinh trung học rồi đấy. Nhưng như thế cũng chẳng có gì là quái đản cả, vì khi đã tìm được cái "nhất" của mình thì bạn sẽ nhanh chóng trở thành người "có nhiều cơ hội thành công nhất". Sao cơ? Với bạn thì mấy vụ ấy quá sến ư? Đừng ném đá tôi mà. Cơ hội ở ngay đó... Tôi buộc phải nắm lấy thôi.

Chương 13
MÙA VỤ TIẾP THEO

Trước khi bán hết cổ phần của trong doanh nghiệp đầu tiên của mình, tôi đã biết mình sẽ mở một công ty mới. Tôi đã có kế hoạch. Trước khi bán hết cổ phần tại doanh nghiệp thứ hai, tôi đã biết mình sẽ mở Obsidian Launch, doanh nghiệp thứ ba của mình. Ngay lúc này, tôi đang phát triển Obsidian Launch, y như bạn đang phát triển doanh nghiệp của bạn vậy. Rốt cuộc thì tôi cũng sẽ bán nó – tôi đang nghĩ là trong khoảng 10 năm nữa, cộng trừ vài ba năm (hoặc có lẽ là khi có một cơ hội vàng tự nhiên xuất hiện), và rất có thể tôi sẽ lại mở thêm một doanh nghiệp mới... có thể là vào ngay ngày hôm sau. Dù thế nào thì tôi cũng sẽ có một ý tưởng mới, một hạt giống Atlantic Giant mới, trước khi bán doanh nghiệp hiện tại. Thực ra là tôi đang xem xét các lựa chọn của mình một cách chậm rãi, kỹ càng, thận trọng rồi. Tôi không hề hấp tấp với hạt giống Atlantic Giant tiếp theo. Tôi vẫn đang trồng một quả bí ngô khổng lồ ngay lúc này đây, bởi vậy nên chẳng việc gì phải vội. Nhưng khi mùa gieo hạt tới, tôi sẽ sẵn sàng.

Tại sao tôi lại làm việc này?

À, một phần vì tôi đam mê đến mức bị ám ảnh với việc gây dựng và phát triển những doanh nghiệp lớn mạnh, thành công. Và một phần lý do nữa là vì mọi thứ đều có mùa vụ của nó... kể cả các doanh nghiệp. Những quả bí ngô sẽ không sống mãi. Cuối cùng, bạn sẽ phải gieo một hạt giống mới và bắt đầu lại từ đầu.

Kế hoạch Bí ngô có tác dụng một phần vì sự tập trung cao độ vào các khách hàng đầu bảng, đến mức bạn đang phát triển cả một phân khúc sản phẩm/dịch vụ xoay quanh nhu cầu của họ. Nhưng như thế có nghĩa là nếu ngành đó chết thì doanh nghiệp của bạn cũng chết. Nếu tất cả các quỹ đầu cơ đều tiêu tùng thì công ty đầu tiên của tôi cũng sẽ nhanh chóng tiêu tan.

Quả bí ngô nào rồi cũng thối hỏng – kể cả những quả khổng lồ. Đó là lý do bạn cần lấy được một hạt giống từ quả bí ngô khổng lồ của mình và dùng nó để tạo ra một quả mới... khi bạn sẵn sàng. Hãy làm điều đó khi và chỉ khi quả bí ngô đầu tiên của bạn đã cực kỳ chắc khỏe. Tôi có cần phải nhắc lại với bạn về anh chàng nông dân lúc nào cũng tất tả ngược xuôi để đảm bảo mọi quả bí ngô đều phát triển cùng một lúc không? Làm việc như thế sẽ rất mệt nhọc và không đem lại thành quả. Hãy tập trung mỗi lần cho một quả bí ngô khổng lồ thôi, rồi đến khi nó đã to lớn khỏe mạnh, hãy gieo trồng quả tiếp theo.

Thế nào thì mới được gọi là to? Với một số doanh nghiệp thì to có nghĩa là đạt tới mốc 10 triệu đô-la; nhưng cũng có thể là 100 triệu đô-la hay thậm chí là 1 tỷ đô-la. Tuy vậy, tôi vẫn chưa bao giờ nhìn thấy một công ty được coi là lớn với doanh thu dưới 10 triệu đô (nhưng tôi chắc chắn là chuyện đó có thể xảy ra).

Đừng hoảng loạn. Tôi không có ý bảo bạn phải bán doanh nghiệp của bạn đi và lập ra một cái mới. Tôi chỉ nói là mình nên chuẩn bị để phát triển thêm một thứ gì đó mới mẻ. Có thể bạn sẽ giúp doanh nghiệp của mình tiến hóa – đó là điều mà IBM đã làm, khi bỏ hoạt động sản xuất máy tính lại phía sau để phát triển mảng kinh doanh dịch vụ. Có thể bạn sẽ tìm thấy một phân khúc mới, cho phép bạn vừa khai thác được sở trường số một của mình, vừa phục vụ tốt hơn cho các khách hàng đầu bảng (ví dụ như vô vàn các công ty khởi nghiệp chẳng hiểu từ đâu xuất hiện như Crocs hay Google); có thể bạn sẽ khởi đầu cho một đường cong phân phối thị phần mới – TiVo đã làm được điều này bằng cách phá bỏ đường cong thị phần của ngành sản xuất băng từ. Hoặc có thể bạn sẽ bán quả bí ngô khổng lồ của mình và bắt đầu một doanh nghiệp mới. Nhưng đây là điều không thể tránh khỏi. Để có thể tiếp tục tham gia cuộc chơi, bạn sẽ phải phát triển một thứ gì đó mới mẻ.

Những doanh nhân siêu thành đạt luôn biết tự làm mới bản thân và hồi sinh công ty của họ. Trong lời mở đầu cho cuốn sách này, tôi đã nói về huyền thoại Steve Jobs. Ông chính là ví dụ hoàn hảo về một người áp dụng Kế hoạch Bí ngô và đã liên tục trồng thêm những hạt giống mới để tạo nên các doanh nghiệp xuất chúng. Đầu tiên ông đã tạo nên Apple, công ty máy tính cá nhân đầu tiên và rất thành công. Sau đó, ông thành lập NeXT, một công ty phát triển nền tảng máy tính. Sau đó, ông mua một công ty thiết kế đồ họa máy tính nhỏ, The Graphics Group, rồi đổi tên thành Pixar Animation Studios và tiến hành phát triển nó thành một quả bí ngô đủ lớn để lấn át cả Disney tại các rạp chiếu phim (cho đến khi

chịu thua và mua luôn Pixar). Tiếp đó, ông quay lại Apple và giới thiệu một công nghệ đột phá nữa – iPod, iPhone và iPad – lần nào ông cũng tạo lập thành công một đường cong phân phối thị phần mới.

Steve Jobs là một ví dụ tuyệt vời của thời hiện đại, nhưng quy trình này không hề mới. Thực ra, bạn thậm chí còn có thể tìm được các ví dụ về nó từ thời cổ xưa (một chút thời gian dành cho các kênh truyền hình lịch sử sẽ khiến bạn phải ngạc nhiên đấy). Tuy nhiên, phải nói rằng kinh doanh không phải là nghề nghiệp phổ biến ở Hy Lạp hay La Mã cổ đại – những quý tộc mặc áo choàng trắng và đi dép sandal ấy nghĩ rằng đó là một công việc không xứng tầm của họ. Họ chẳng mặn mà gì với chuyện khởi nghiệp, bạn hiểu ý tôi chứ?

Trong cuộc nói chuyện gần đây giữa tôi và một người bạn, cô ấy đã lan man sang một bài học lịch sử, theo thói quen thường lệ. Cô ấy kể cho tôi nghe về Pasion, một doanh nhân mà ít người biết đến. (Vâng, đó là tên thật của anh ấy đấy.) Ông ấy sống ở Hy Lạp vào thế kỷ IV TCN và là một nô lệ. Ông ấy đã làm việc mửa mật cho hai ông chủ ngân hàng mà tiền công thì chẳng đáng là bao và thậm chí đã leo lên được chức chánh văn phòng tại một chi nhánh ngân hàng ở Athens. (Không biết họ đã đỗ mấy chiếc xe ngựa ở chỗ nào nhỉ?)

Pasion đã giúp ngân hàng làm ăn phát đạt đến mức các ông chủ đã cho ông quyền tự do. Khi họ chết, ông ấy đã mua lại ngân hàng và nhanh chóng trở thành người giàu nhất Athens. Lẽ ra ông ấy đã có thể giao việc vận hành ngân hàng cho đám nô lệ, hoặc tiếp tục tự làm nô lệ cho công việc này, nhưng thay vào đó, ông ấy đã thiết lập các hệ thống hoạt động, và thuê một người trợ giúp đắc lực (cũng là một nô lệ đã được tự do) thay mình điều hành mọi thứ.

Sau đó, vì đã biết cách trồng ra một quả bí ngô siêu khủng, quả bí ngô lớn nhất mà thành phố Athens từng nhìn thấy, nên ông ấy quyết định sẽ lặp lại việc đó. (Được rồi, đúng là người ta không trồng bí ngô ở Athens, nhưng bạn đã chấp nhận phép ẩn dụ này lâu thế rồi, thì sao bây giờ lại phải kén chọn cơ chứ?) Pasion chỉ cần gieo trồng một hạt giống Atlantic Giant nữa, vậy nên, ông ấy đã mở một doanh nghiệp mới: một nhà máy sản xuất khiên cho quân đội Athens. Đúng là một cách thật tuyệt để khởi đầu một đường cong thị phần mới đấy, Pasion! Và cũng rất thông minh nữa.

Pasion đã nuôi lớn một quả bí ngô khổng lồ cho các ông chủ của

mình ở ngân hàng, rồi sau đó còn phát triển nó lên tới kích cỡ lớn nữa sau khi mua lại nó. Sau đó, ông đã mở một công ty mới – nhà máy sản xuất khiên – và áp dụng kiến thức cũng như sức ảnh hưởng của mình để phát triển nó thành một quả bí ngô khổng lồ. Thành công sẽ dẫn tới thành công. Ngay cả trong thời cổ đại.

Dù bạn lựa chọn bước vào mùa vụ kinh doanh mới như thế nào, điều mấu chốt là hãy trồng một thứ gì đó từ nắm hạt giống Atlantic Giant mà bạn đang có trong tay. Bạn sắp làm việc thật chăm chỉ để triển khai Kế hoạch Bí ngô của chính mình. Bạn sắp thoát khỏi cái guồng quay vô tận của công việc và giải phóng bản thân khỏi những cái bẫy vốn đã quá quen thuộc trong sự nghiệp kinh doanh. Bạn sắp thay đổi hoàn toàn cuộc sống của khách hàng, và trở thành thế lực thống trị trong lĩnh vực của mình – một quả bí ngô khổng lồ đoạt chức vô địch. Hạt giống cho sự thành công ấy của bạn đã được tạo nên từ sự tìm tòi cải tiến, từ công sức chăm chỉ làm việc, và từ sự tài tình của bạn – tại sao bạn lại không sử dụng nó cơ chứ?

Tôi thì sao ư? Đầu tiên, tôi đã gây dựng một doanh nghiệp sửa chữa máy tính. Sau đó, tôi gây dựng một doanh nghiệp điều tra tội phạm máy tính. Sau đó, tôi mở một doanh nghiệp thiết kế trang web có tính năng tổng hợp và phân tích hành vi người dùng. Dù có ứng dụng khác nhau, nhưng tất cả các doanh nghiệp của tôi đều dựa rất nhiều vào nền tảng công nghệ. Đây không chỉ là vấn đề gây dựng doanh nghiệp từ kho kiến thức của bạn. Nó còn là vấn đề khai thác và phát triển một thói quen dẫn tới thành công.

Bạn đã đọc cuốn sách này. Bạn biết cần phải làm gì. Và khi bắt tay vào thực hành nó, bạn sẽ được trải nghiệm quá trình triển khai Kế hoạch Bí ngô – bạn sẽ được trải nghiệm sự thành công. Và nếu bạn thành công trong một việc nào đó, bạn sẽ có thể thành công trong những việc tương tự.

Đam mê dẫn tới kiên trì. Bạn đã có điều đó rồi. Kiên trì dẫn tới thành công. Và thành công sẽ dẫn tới nhiều thành công hơn nữa. Khi bạn đã phát triển được một doanh nghiệp thành công, sẽ dễ dàng hơn nếu bạn dựa vào thành công đó để tiếp tục tạo ra sản phẩm/dịch vụ mới, lĩnh vực đặc thù mới, hay doanh nghiệp mới và đạt được thành công tiếp theo. Mọi người sẽ chấp nhận nó. Mọi người sẽ mong đợi nó.

Chẳng có gì tồn tại vĩnh viễn, ngoại trừ sự đổi thay. Việc triển khai Kế hoạch Bí ngô sẽ không chỉ cứu doanh nghiệp của bạn (và cuộc đời bạn), mà nó sẽ giúp bạn tạo nên một doanh nghiệp thành

công rực rỡ. Nhưng ngay cả những quả bí ngô không lồ đoạt chức vô địch ấy cuối cùng rồi cũng sẽ hỏng và thối rữa. Bởi vậy, khi đạt đến đỉnh cao ấy, bạn không được cho phép doanh nghiệp của mình trở nên trì trệ.

Vào "mùa vụ" tiếp theo, cho dù đó là 1 năm hay 10 năm nữa, hãy để hạt giống Atlantic Giant của bạn biểu diễn sự kỳ diệu của nó khi bạn tạo nên thêm một quả bí ngô khổng lồ nữa.

Chương 14

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ÁP DỤNG KẾ HOẠCH BÍ NGÔ CHO DOANH NGHIỆP CỦA BẠN – CÂU CHUYỆN CỦA BẠN

Xuyên suốt cuốn sách này, tôi đã kể 11 câu chuyện về việc áp dụng Kế hoạch Bí ngô trong nhiều ngành khác nhau. Giờ đã đến lúc viết nên câu chuyện của chính bạn. Bạn sẽ áp dụng Kế hoạch Bí ngô vào ngành của mình như thế nào? Bạn sẽ trồng quả bí ngô khổng lồ và đầy ý nghĩa của mình như thế nào?

Nếu cứ sử dụng mãi những chiến lược từng có tác dụng ở giai đoạn đầu khởi nghiệp, bạn sẽ không thể tạo nên một quả bí ngô khổng lồ. Khi mới khởi nghiệp, bạn phải tin vào linh cảm của mình, đón nhận mọi khách hàng và cơ hội, tự mình triển khai công việc và tùy cơ ứng biến theo bản năng. Để tạo được một doanh nghiệp trị giá hàng triệu đô-la đúng như định hướng ban đầu, giờ đây, bạn cần phải loại bỏ những thứ không đem lại hiệu quả, chăm chút cho những thứ có hiệu quả, và phát triển các hệ thống vận hành để lặp lại quy trình ấy. Đây chính là tinh thần cốt lõi của Kế hoạch Bí ngô.

Bạn có đủ khả năng tạo nên một doanh nghiệp xuất chúng, thu hút thật nhiều khách hàng xứng đáng với công sức, thời gian và những ý tưởng tuyệt vời của mình. Bạn có đủ khả năng gây dựng một doanh nghiệp kiểu mẫu, thiết lập nên tiêu chuẩn cho ngành của mình. Bạn có đủ khả năng đóng góp nhiều ý nghĩa cho thế giới này – bằng những cải tiến đột phá, bằng cách tạo ra việc làm, bằng cách trở thành một ví dụ về những gì có thể xảy ra khi bạn chấp nhận mạo hiểm và theo đuổi giấc mơ lớn lao, điên rồ (và

hoàn toàn có thể đạt được) của mình. Tôi tin vào bạn. Thật đấy. Tôi tin bạn nhiều đến mức tôi đã viết cả cuốn sách này để *chứng tỏ* cho bạn thấy là tôi tin bạn sẽ làm được.

Bước đầu tiên rất đơn giản và chắc chắn bạn làm được: hãy hoàn thành Bảng đánh giá khách hàng của bạn. Nếu sắp xếp lại công việc một chút, bạn thậm chí có thể làm việc này ngay trong hôm nay. Khi còn chưa kịp nhận ra thì bạn đã có câu chuyện Kế hoạch Bí ngô của chính mình để kể cho mọi người rồi. Và tôi hy vọng bạn sẽ gửi cho tôi câu chuyện ấy!

Bạn còn đang chờ gì nữa?

Hãy bắt đầu thôi.

LỜI CẢM ƠN

Mỗi người mà tôi nhắc đến tại đây đều xứng đáng nhận được nhiều hơn một lời cảm ơn suông – có lẽ một cái ôm thật lâu đến mức khó xử, một điếu xì-gà Cuba và một chai rượu thì mới là đúng mực – nhưng ngay lúc này, lời tri ân mà tôi muốn gửi tới tất cả những con người tuyệt vời ấy hy vọng sẽ tạm đủ.

Đầu tiên và trước hết, tôi muốn cảm ơn đồng sự của mình, cô Anjanette Harper. Tôi không thể tưởng tượng sẽ có nhóm nào làm việc tốt hơn hai chúng ta. Tôi rất nóng lòng chờ đợi cuốn sách sắp tới của cô (nghe nói nó có phần khêu gợi và nhiều phần hay ho nữa). Tôi sẽ xếp hàng đầu tiên để mua nó.

Xin dành một cái ôm thật chặt cho Krista, vợ của tôi. Cảm ơn em đã luôn hết lòng ủng hộ anh, đặc biệt là khi anh kể với em rằng anh có một ý tưởng tuyệt vời cho một cuốn sách kinh doanh... liên quan đến bí ngô. Này Tyler, Adayla và Jake, bố rất yêu mấy đứa. Hy vọng cuốn sách này sẽ không khiến các con phải xấu hổ nhiều như cuốn trước. Bố chỉ có thể ước đoán những lời trêu chọc mà các con phải nhận khi bố của mình toàn viết về giấy vệ sinh, bí ngô và mấy thứ quái đản khác.

Xin gửi lời cảm ơn mẹ của tôi (lực lượng bán sách không chính thức của tôi), bố của tôi (cố vấn pháp luật không chính thức của tôi) và chị gái Lisa của tôi (hoạt náo viên chính thức nhiệt huyết nhất mà tôi từng có).

Zarik Boghossian – ai biết anh sẽ đều yêu quý anh. Anh là một người bạn, huấn luyện viên tuyệt vời, và cũng là bậc thầy trong các bữa tiệc nướng nữa. Hãy phát huy món bánh ngọt Nazook!!! Xin gửi lời cảm ơn rất nhiều tới những người đã thúc đẩy tôi bắt tay vào viết cuốn sách này: cô Martha Kaplan, người đại diện của tôi, người bổ sung cho tôi những gì còn thiếu và giúp tôi đạt được sự cân bằng, và John Janstch, một tác giả cực chất đồng thời là một người bạn rất rộng lượng.

Xin cảm ơn mọi người tại Nhà xuất bản Penguin đã cởi mở và đón nhận những ý tưởng điên rồ của tôi, đặc biệt xin được nhắc đến Brooke Carey, biên tập viên của cuốn sách này. Nhờ có những ý kiến sâu sắc của anh mà cuốn sách này đã hay hơn... và cũng bớt phản cảm hơn rất nhiều. Xin cảm ơn Denise Blasevick cùng tất cả mọi người tại S3 Agency, công ty phụ trách tiếp thị cho cuốn sách. Và xin cảm ơn Kevin Puls, một chuyên gia tiếp thị trực tuyến qua e-mail.

Tới đây thì mọi thứ sẽ bắt đầu rối loạn, vì tôi có thể nghĩ ra hàng nghìn người nữa đã góp phần tạo nên cuốn sách này. Nên tôi xin phép các bạn thứ lỗi cho sự vắn tắt này... Tôi muốn được cảm ơn cộng đồng TPE (Toilet Paper Entrepreneur) với những nhà cải cách và chiến sĩ máu lửa đang tiếp tục biến cái không thể thành có thể và gây dựng nên những doanh nghiệp phi thường. Và xin gửi lời tới những người bạn tuyệt vời, có thể không trực tiếp quen biết tôi nhưng đã luôn quảng bá cho tôi, các bạn thật tuyệt vời và tôi biết sẽ không có lời cảm ơn nào là đủ. Nhưng hãy để tôi nói: Cảm ơn các bạn! Từ tận đáy lòng mình, tôi xin được cảm ơn các bạn.

CHÚ THÍCH

1. Hội chợ bí ngô: Vào mùa thu và đặc biệt là tháng Mười, nhiều trang trại lớn khắp nước Mỹ sẽ tổ chức hội chợ bày bán bí ngô để các gia đình mua về làm bánh hoặc trang trí cho ngày hội hóa trang Halloween. (ND)

2. Jabba the Hutt: một tên quái vật ngoài hành tinh có hình dáng to lớn, bèo nhèo, xấu xí trong loạt phim Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao) của điện ảnh Mỹ. (ND)

3. Thế hệ vĩ đại nhất: ám chỉ thế hệ người Mỹ lớn lên trong hoàn cảnh khó khăn của thời kỳ Đại khủng hoảng (thập niên 1930), sau đó tham gia Thế chiến II hoặc trở thành lực lượng sản xuất góp phần quan trọng vào cuộc chiến này. (ND)

4. Regis Philbin: ngôi sao truyền hình tại Mỹ; từng là diễn viên, ca sĩ và nổi tiếng với vai trò dẫn chương trình truyền hình từ thập niên 1960. (ND)

5. Small Business Administration (SBA): một cơ quan thuộc chính phủ Mỹ, với chức năng hỗ trợ việc thành lập và duy trì hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ, đồng thời đóng góp vào quá trình khôi phục kinh tế của các cộng đồng dân cư sau mỗi vụ thiên tai, thảm họa. (ND)

6. Yoda: một pháp sư với sức mạnh và trí tuệ bậc thầy trong loạt phim Star Wars của điện ảnh Mỹ. (ND)

7. Wendy's: chuỗi cửa hàng phục vụ đồ ăn nhanh phổ biến tại Mỹ. (ND)

8. Chén Thánh: hình ảnh quen thuộc trong văn hóa phương Tây, tượng trưng cho chân lý cao siêu, quyền năng tối thượng hoặc thứ có giá trị thiêng liêng cao quý, độc nhất vô nhị mà nhiều người ước ao giành được. (ND)

9. Fortune 500: Danh sách xếp hạng 500 doanh nghiệp hàng đầu

nước Mỹ, do tạp chí kinh doanh Fortune bình chọn. (ND)

10. Tại Mỹ, các tuyến đường lớn thường có một làn ưu tiên dành cho các phương tiện chở nhiều hành khách (gọi là Carpool fast lane), để khuyến khích mọi người đi chung xe, từ đó giảm số lượng xe lưu thông trên đường. (ND)

11. CNN, MSNBC: hai kênh truyền hình thời sự nổi tiếng của Mỹ. (ND)

12. Under-Promise, Over-Deliver (UPOD): Chiến lược kinh doanh khiến khách hàng có kỳ vọng thấp về sản phẩm/dịch vụ, nhưng trong thực tế lại bàn giao cho khách hàng sản phẩm/dịch vụ có chất lượng vượt ngoài mong đợi. (ND)

13. Cuộc đua 24 giờ: Một dạng thức đua xe thể thao kéo dài 24 giờ liên tục để thách thức độ bền của máy móc và sức bền của các đội đua. Các tay đua trong mỗi đội đua sẽ thay phiên, tiếp sức nhau để hoàn thành số vòng đua định trước trong thời gian ngắn nhất, hoặc quãng đường dài nhất trong khoảng thời gian định trước. (ND)

14. Donald Trump: Tổng thống thứ 45 của nước Mỹ (nhiệm kỳ 2017 – 2020). Sinh ra trong một gia đình doanh nhân rất giàu có tại Mỹ, Donald Trump đã tiếp nối sự nghiệp của cha và bà nội trong ngành bất động sản, rồi mở rộng kinh doanh sang nhiều lĩnh vực khác và trở thành người giàu thứ 201 tại Mỹ, với tổng giá trị tài sản khoảng 3,5 tỷ đô-la. (ND)

15. Bang New Jersey của Mỹ là một trong những bang có tỷ lệ tội phạm giết người hàng loạt cao. (ND)

16. Best in Show: một bộ phim hài của điện ảnh Mỹ, kể về quá trình chuẩn bị rồi lên đường tham dự hội thi chó của 5 người huấn luyện chó đến từ nhiều vùng khác nhau của nước Mỹ. (ND)

17. Topeka và St. Paul: tên của hai thành phố tại Mỹ.

18. ounce (oz): đơn vị phổ biến để tính trọng lượng vàng (01 ounce = 28.3495 gram). (ND)

19. Wal-Mart: hệ thống siêu thị giá rẻ tại Mỹ. (ND)

20. Hamburger (gọi tắt là burger): bánh mì tròn kẹp thịt phổ biến ở các nước Tây Âu, và là món chính tại hệ thống cửa hàng phục vụ đồ ăn nhanh McDonald's của Mỹ. (ND)

21. Navy Seal: lực lượng đặc nhiệm tinh nhuệ của Hải quân Mỹ, được đào tạo chuyên nghiệp, có khả năng chiến đấu và sinh tồn rất cao trong mọi điều kiện khắc nghiệt trên mặt đất, trên biển và cả trên không.

22. Def Leppard: một ban nhạc rock nổi tiếng của Anh trong thập kỷ 1980 – 1990.

23. mojito: một loại cocktail được pha chế từ rượu rum trắng, đường, nước chanh, nước khoáng có ga và lá bạc hà.

24. George Denis Patrick Carlin (1973 – 2008): một nghệ sĩ hài độc thoại người Mỹ, nổi tiếng với những chương trình biểu diễn thể hiện tư tưởng của ông về chính trị, tôn giáo, ngôn ngữ học, tâm lý học và nhiều chủ đề nhạy cảm khác trong xã hội. (ND)

25. Break-dance: điệu nhảy đường phố thuộc dòng nhạc hiphop của những người trẻ Mỹ gốc Phi và La-tinh tại New York trong thập niên 1970. (BTV)

26. Mad men: một bộ phim truyền hình của Mỹ, lấy bối cảnh trong thập niên 1960. (ND)

27. Martha Stewart: một nữ doanh nhân người Mỹ hoạt động chủ yếu trong ngành xuất bản và truyền thông, nhắm vào đời sống sinh hoạt gia đình. (ND)

28. Punk rock (hay gọi ngắn là punk) là thể loại nhạc rock đã phát triển từ năm 1974 đến 1976 tại Hoa Kỳ, Anh và Úc. Các ban nhạc punk làm ra thứ âm nhạc nhanh, sắc bén, thường là với những bài hát ngắn, các nhạc cụ không rườm rà. Punk bao gồm tinh thần DIY (do-it-yourself hay tự chế), nhiều ban nhạc tự sản xuất bản ghi âm và phân phối chúng bằng các hình thức không chính thức. (BTV)

29. pound: đơn vị đo trọng lượng tại Mỹ, tương đương 0,4536kg. (ND)

30. Brunswick: một thành phố thuộc bang Georgia. (ND)

31. Bridgewater: một thị trấn thuộc bang New Jersey. Đây là nơi tập trung nhiều công ty dược của Mỹ. (ND)

32. Tumblr: một trang web cho phép người dùng lập blog cá nhân để đăng tải tranh ảnh, video và các nội dung sáng tạo đa phương tiện khác, đồng thời tạo nên một cộng đồng mạng có thể theo dõi

và bình luận bài viết của nhau. (ND)

33. Fair Trade – Thương mại Công bằng: một phong trào xã hội với mục tiêu tạo điều kiện kinh doanh tốt hơn cho các nhà sản xuất tại những nước đang phát triển, đồng thời thúc đẩy sự phát triển nông nghiệp bền vững. (ND)

34. Chuck Norris Cannot Be Stopped: 400 All-New Facts about the Man Who Knows Neither Fear nor Mercy: Một cuốn sách tổng hợp những câu nói đùa của cộng đồng mạng về sức mạnh khủng khiếp của diễn viên Chuck Norris, vốn nổi tiếng với những vai diễn trong các bộ phim hành động của điện ảnh Mỹ. (ND)

35. Quỹ đầu cơ (hedge fund): một dạng quỹ đầu tư tư nhân, thường nhắm vào các lựa chọn mạo hiểm để đem lại tỷ suất lợi nhuận cao hơn mặt bằng thị trường. Tại Mỹ, quỹ đầu cơ phải tuân theo ít quy định quản lý hơn so với các hình thức đầu tư khác. (ND)

36. Limousine: một loại xe hơi cao cấp với cấu tạo dài hơn các loại xe thường, có vách ngăn chia tách hàng ghế phía trước của tài xế và băng ghế rộng rãi phía sau dành cho hành khách. (ND)

37. CSI: loạt phim truyền hình của Mỹ nói về công tác điều tra hiện trường các vụ án. (ND)

38. Tập đoàn Enron: một tập đoàn năng lượng hùng mạnh tại Mỹ, nổi tiếng với vụ bê bối "Enron Scandal" vào năm 2001, khi bị phát hiện có nhiều hành vi lừa đảo và gian lận rất tồi tệ. (ND)

39. Vụ án "Nigerian Barge": vụ xét xử hành vi lừa đảo của Enron, khi bán lợi tức của các trạm năng lượng trên biển Nigeria cho ngân hàng Merill Lynch vào năm 1999, để Enron có thể ghi nhận khoản lợi nhuận giả là 12 triệu đô-la, trong khi giao dịch này không hề diễn ra mà chỉ là chiêu trò giả tạo. Đây là vụ án mở màn cho hàng loạt các vụ án khác liên quan đến Enron, dẫn tới kết cục là tập đoàn này bị phá sản. (ND)

40. Kenneth Lay: nhà sáng lập và điều hành tập đoàn Enron. (ND)

41. Đường hình chuông (bell curve): đường cong biểu thị cho mô hình phân phối xác suất chuẩn tắc (standard normal distribution) trong bộ môn xác suất thống kê. Tại Mỹ, mô hình này có thể được dùng để "phân phối" điểm cho từng thí sinh trong một bài kiểm tra, dựa vào mối tương quan giữa thành tích của thí sinh đó với thành tích của tất cả các thí sinh còn lại. Ví dụ: Trong một kỳ

kiểm tra Toán, bài kiểm tra có điểm số tối đa là 10, nhưng kết quả kiểm tra của từng thí sinh sẽ được xác định bằng các bậc điểm A-B-C-D-F, và chúng được phân phối cho toàn bộ thí sinh dựa trên tương quan điểm số, chứ không phụ thuộc vào điểm số cụ thể của từng người. Theo đồ thị phân phối hình chuông, nhóm 7% thí sinh có điểm số cao nhất trường sẽ nhận bậc A. Nhóm 24% thí sinh tiếp theo nhận bậc B. Nhóm 38% tiếp theo nhận bậc C. Nhóm 24% tiếp theo nhận bậc D. Và nhóm 7% thí sinh có điểm số kém nhất sẽ nhận bậc F. (ND)

42. Nguyên văn: product-to-market curve (còn gọi là product diffusion curve hoặc product adoption curve). Đây là đường cong thể hiện cơ cấu thị phần ứng với từng nhóm người tiêu dùng, trong quá trình thị trường dần tiếp nhận một sản phẩm mới, từ khi nó mới ra mắt như một thành tựu đột phá cho đến khi nó trở thành một sản phẩm lỗi thời và không còn hấp dẫn người tiêu dùng. (ND)

43. Icehotel: khách sạn băng đầu tiên trên thế giới, mỗi năm lại được xây lại một lần từ băng tuyết tại ngôi làng Jukkasjärvi ở phía bắc Thụy Điển. (ND)